



Treasury Board of Canada  
Secrétariat


Conseil du Trésor du Canada  
Secrétariat

CAI  
TB 11  
-82P26

# Personnel

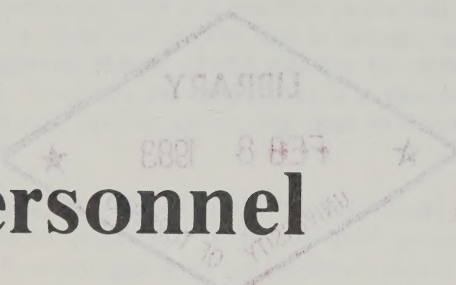
## A Manager's Handbook

Canada



Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

CAI  
TB 11  
-82P26  
EXF



# Personnel

## A Manager's Handbook

Personnel Policy Branch  
November 1982



The production of  
*Personnel – A Manager's Handbook*  
is jointly sponsored by the  
Treasury Board of Canada Secretariat  
and the  
Public Service Commission

© Minister of Supply and Services Canada 1982

Available in Canada through

Authorized Bookstore Agents  
and other bookstores

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre  
Supply and Services Canada  
Ottawa, Canada. K1A 0S9

Catalogue No. BT43-76/1982  
ISBN 0-660-51982-8

Canada: \$5.00  
Other countries: \$6.00

Price subject to change without notice



## FOREWORD

This book was written for members of the new Management Category of the federal Public Service that came into effect on April 1, 1981. A copy will be given to each member in that category. As implied by the title, it provides managers with a general outline of the personnel rules and practices in the federal Public Service. It is not intended to be a "how to" manual, and is certainly neither a substitute for the *Personnel Management Manual* (PMM) nor for the expertise of the specialists in various areas. In short, the aim of the book is to describe the personnel climate in which managers must operate and to alert them to situations with which they may have to contend.

This book is sponsored jointly by the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission, since most of the important personnel areas come under the jurisdiction of these two agencies. They are sharing also in the costs of its preparation and distribution.

While an attempt was made to cover most areas of common interest to senior managers and executives in all departments and agencies, it is not exhaustive. For example, personnel matters that are of interest to only a few departments are passed over quickly or not included at all. This was done deliberately in an effort to keep the book fairly short. Furthermore, it was felt that managers could readily obtain personnel information on internal matters from within their own departments.

An effort has also been made to provide more detail in those areas where many managers have to take action, for example in the chapter on Classification, and less in those areas where the intention is primarily to inform, for example, in the chapter on Personnel Framework.

It is recognized, too, that much of the content will be familiar to a significant proportion of senior line managers who have been employed in the federal Public Service for several years. Thus, it will be of most benefit to those who are entering the Management Category from outside the Public Service and to those who are entering it from staff positions within the Public Service where they were mainly concerned with a few areas of expertise.

As indicated in the Conclusion, it is our intention to publish a second edition in about two years, thus allowing a reasonable opportunity to obtain a reaction to its style and contents. Another reason for the two-year period between editions is that personnel policies are evolving constantly. Therefore, between issues, those who wish to be certain that a policy is applicable at any given time should refer to the *Personnel Management Manual* (PMM) and the *Administrative Policy Manual* (APM) of the Treasury Board, the *Staffing Manual* of the Public Service Commission (PSC) and pertinent directives issued by both agencies in the intervening period.



CONTENTS

|                                                           | PAGE |
|-----------------------------------------------------------|------|
| Management Category . . . . .                             | 1    |
| Personnel Framework. . . . .                              | 4    |
| Conduct and Ethics . . . . .                              | 9    |
| Organization . . . . .                                    | 16   |
| Classification . . . . .                                  | 19   |
| Human Resource Planning . . . . .                         | 23   |
| Staffing . . . . .                                        | 25   |
| Official Languages . . . . .                              | 38   |
| Equal Opportunities . . . . .                             | 42   |
| Work Force Adjustment . . . . .                           | 46   |
| Performance Review and Employee Appraisal . . . . .       | 49   |
| Training . . . . .                                        | 51   |
| Discipline . . . . .                                      | 56   |
| Redress Procedures . . . . .                              | 59   |
| Staff Relations . . . . .                                 | 63   |
| Compensation . . . . .                                    | 70   |
| Terms and Conditions . . . . .                            | 72   |
| Employee Orientation and Internal Communication . . . . . | 73   |
| Occupational Health and Safety . . . . .                  | 74   |
| Employee Assistance . . . . .                             | 75   |
| Incentive Awards . . . . .                                | 76   |
| Conclusion . . . . .                                      | 79   |
| Appendix A: Lexicon of Terms and Definitions . . . . .    | 80   |
| Appendix B: Consultative Bodies. . . . .                  | 96   |
| Appendix C: List of Key References . . . . .              | 103  |





## MANAGEMENT CATEGORY

The Management Category in the Public Service comprises senior public servants below the deputy head level (it does not include those appointed by Governor in Council). It creates an identifiable management group responsible for carrying out government programs efficiently and effectively. It also provides deputy heads and other managers with new and more flexible personnel programs and the authority with which to achieve their objectives.

The initial configuration of the category represents some 4000 managers who are allocated to two groups: the Executive group and the Senior Management group. There were about 2200 managers in the Executive group and about 1800 in the Senior Management group at the time of conversion (April 1, 1981).

The new category was developed and implemented with the advice and direct participation of a considerable number of senior managers in departments and central agencies. A committee known as the Interdepartmental Committee on Personnel Policies for Managers was set up to provide policy advice on the creation of the new category. The committee continues to exist.

The classification system employed is similar to that in effect for managers in various private organizations in Canada. It is basically a point-rating system which evaluates managerial positions in three main areas, namely, know-how, problem-solving, and accountability.

For the most part, managerial positions in the medical and legal groups are not included. These groups are limited in size and there is little movement between them and other managerial positions. However, legal and medical officers who are assistant deputy heads are included in the Management Category.

There are five levels and salary ranges in the Executive group, each with a minimum and maximum pay scale rate. There is only one range for the Senior Management group, which is the group immediately below the lowest Executive level; in effect, it is the intake group for this level.

Since each manager has received an explanatory booklet on the new category, or will on appointment, it is not necessary to go into much detail here. However, it may be pertinent to recall why the new Management Category was created and a few of its salient features.

The new category permits the development of personnel policies for senior managers that in turn provide a basis for better management of and by the senior cadres of the Public Service through improved methods of staffing, training, classification, deployment, performance review and accountability.

More specifically, its purpose is to:

- provide a clear and distinct identification of those with managerial responsibilities;
- provide a common and uniform approach to compensation for managers, including a distinction between high and low achievers and appropriate relativity with others within and outside the Public Service;
- foster the optimal use and development of managerial personnel;
- facilitate the establishment of senior managerial selection criteria; and
- permit the development of policies which make it possible to hold deputy heads and subordinate managers more accountable for their performance.

A key feature of the new plan is an “appointment to level” approach. In effect, “appointment to level” allows the decision on an individual’s personal level to be separated from the level of the duties that are assigned to that individual, as long as the individual’s personal level does not change. For example, an employee may be moved around from position to position to broaden his or her experience without too much regard for the nominal level of the positions involved. In short, within the parameters of the Management Category Exclusion Approval Order, deputy heads have an enhanced ability to allocate their senior departmental personnel in order to carry out their programs.

As an incentive to good performance, a performance award program has been introduced. Awards may be given to managers who have reached the maximum of their salary range and whose level of performance and contribution has been assessed as superior or outstanding. Although the awards are given for one year only, they may be re-earned in subsequent years under the same criteria. Managers rated as outstanding may get an award of up to 15 per cent and those rated as superior an award of up to 10 per cent. To implement this system, each manager will be assessed against a set of anticipated achievements or results which will be determined beforehand.

To improve the overall standards, guidelines have been developed to prescribe more precisely what management qualities, in addition to technical competence, should be possessed by those aspiring to enter the Senior Management group and to progress to the Executive group. These general qualifications have been arranged under five headings: knowledge, abilities, past performance, experience, and potential (which includes personal suitability). An attempt will be made to identify promising managers early in their careers so that they can be provided with progressively more challenging assignments. All managers will have access to training and counselling programs. In fact, management orientation programs are now obligatory for all members of the Management Category, and new appointees to the category will be required to take the orientation program within six months of their appointment.

One of the important responsibilities of managers is to ensure that the Performance Review and Employee Appraisal policy is fully implemented for those under their jurisdiction. This is because the completion of an annual performance review and appraisal report (PRAR) is both a measure of and an incentive to an employee's job performance. Properly conducted, performance reviews will contribute to yielding a work force which is truly professional, responsive, and dedicated to the delivery of departmental programs and the provision of a service to the public. More information on the performance review and employee appraisal process is contained in PMM – Volume 4 – *Human Resource Usage*.

For details of the specific policies and programs see PMM Volume 2 – *Management Category*.



## PERSONNEL FRAMEWORK

There are five pieces of legislation and three agencies which largely govern and influence personnel practices in the federal Public Service. The statutes are the *Financial Administration Act*, the *Public Service Employment Act*, the *Public Service Staff Relations Act*, the *Public Service Superannuation Act* and the *Official Languages Act*. The agencies are the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission and the Public Service Staff Relations Board. A short description of each Act and agency follows.

### Legislation

The *Financial Administration Act* provides a statutory base for the Treasury Board and its Secretariat and sets out its authority for financial management of the government as a whole and various areas of personnel administration in the Public Service.

The *Public Service Employment Act* establishes the Public Service Commission and sets out the authority, the criteria, the procedures for appointing persons to or from within the Public Service, the right of appeal, the release and lay-off of personnel, and the conditions governing political activity by public servants.

The *Public Service Staff Relations Act* establishes the Public Service Staff Relations Board and sets out the collective bargaining process in the Public Service and the provisions for resolution of disputes and grievances.

The *Public Service Superannuation Act* defines eligibility to participate in the pension plan and death benefit schemes, the manner of contributing to the fund, and the determination of benefits. The overall responsibility for the Act and the development of pension policy rests with the Treasury Board while the administration is handled by Supply and Services Canada. The Department of Finance Canada is responsible for the financial management of the Superannuation Account and the Department of Insurance Canada for the preparation of actuarial reports.

The *Official Languages Act* establishes French and English as the official languages and sets out criteria to ensure their use in the operations of the federal government. The Commissioner of Official Languages is the officer responsible for compliance with the spirit and intent of the Act.

The *Financial Administration Act*, the *Public Service Employment Act*, and the *Public Service Staff Relations Act* all have similar but not identical definitions of the term "Public Service", and essentially all three encompass those organizations listed in Schedule I of the *Public Service Staff Relations Act*. The *Public Service Superannuation Act* has a broader definition of "Public Service" and extends to a number of government boards, commissions and corporations, but not all. The *Official Languages Act* extends in varying degrees to all organizations and employees of the Government of Canada.



The scope and impact of these statutes will become more apparent in later chapters which deal with various aspects of the legislation.

In addition to the above Acts there is another piece of legislation, the *Canadian Human Rights Act*, which is of particular interest to public servants. It applies to all organizations under federal jurisdiction, including organizations and employees of the Government of Canada. Unlike the others, this Act also applies to institutions such as banks and agencies engaged in interprovincial transportation and communications. Among other things, it provides for equal pay for work of equal value, not just similar work.

This Act, which is administered by the Canadian Human Rights Commission, is designed to give effect to the following principles:

- every individual should have an equal opportunity with other individuals to make for himself or herself the life that he or she is able and wishes to have, consistent with his or her duties and obligations as a member of society, without being hindered in or prevented from doing so by discriminatory employment practices based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex or marital status, or conviction for an offence for which pardon has been granted, or by discriminatory employment practices based on physical handicap; and
- the privacy of individuals and their right of access to records containing personal information concerning them for any purpose, including the purpose of ensuring accuracy and completeness, should be protected to the greatest extent consistent with the public interest.

## Agencies

The Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission are, in effect, the “head office” personnel organizations of the Public Service. They work closely with departmental officers, with inter-departmental committees and with staff associations to develop and implement service-wide policies, personnel management programs and standards. An outline of their roles and responsibilities is given in the chart at the end of this chapter. Both agencies have audit roles, particularly where they have authorized deputy heads to act on their behalf in the conduct of classification and staffing. In addition, the Public Service Staff Relations Board has a leading and independent role to play in collective bargaining in the Public Service.

The Treasury Board Secretariat is responsible, among other matters, for developing, interpreting, and monitoring personnel policies, regulations, standards, and programs in the areas of: classification and pay; organization and establishment; terms and conditions of employment; staff relations; official languages; training, development and utilization of human resources; pensions; insurance; other employee benefits. The Secretariat also represents the Employer in the collective bargaining process, and the administration of various acts and regulations affecting personnel management.

The Public Service Commission is responsible for recruitment, selection and appointments to and from within the Public Service in accordance with the merit principle. Subject to Treasury Board policies, it is also responsible for providing some staff training and development programs, including language testing and training. The Commission establishes boards to hear and render decisions on appeals against appointments, or recommendations for release or demotion for incompetence or incapacity. It does not review or make decisions on discharge for cause, or involuntary separations which are subject to grievance procedures. However, complaints of alleged discrimination on grounds of sex, race, national origin, colour, religion or age with respect to the *Public Service Employment Act* are investigated by the Commission. It also administers regulations regarding political activity of public servants and reviews requests for leave of absence to participate in provincial or federal elections.

The Public Service Staff Relations Board is responsible for certifying bargaining units, dealing with complaints of unfair practices, controlling all procedural aspects of collective bargaining in the Public Service and administering the *Public Service Staff Relations Act*. The Board has a Pay Research Bureau which studies salaries and benefits inside and outside the Public Service. (Its findings are available to both sides in the collective bargaining process.)

For details, see PMM Volume 9 – *Personnel Legislation and Regulations*.

## Roles and Responsibilities of Treasury Board of Canada and the Public Service Commission in Personnel Management

### \* EXCLUSIVE STATUTORY AUTHORITY OF THE TREASURY BOARD OF CANADA (FAA, PSSRA, PUBLIC SERVICE PENSION ACTS)

The organization of the Public Service and determination and control of establishments  
 Determination of human resource requirements and provisions of allocation and effective utilization of human resources  
 Training and development  
 Classification  
 Pay, hours of work and leave  
 Awards  
 Standards of discipline  
 Standards of physical working conditions, health and safety  
 Performing the role of Employer for purposes of collective bargaining  
 Acting for the Governor in Council for purposes of pension legislation  
 Public Service pension policy

### EXCLUSIVE STATUTORY AUTHORITY OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION (PSEA)

Policy relating to the appointment process  
 Development of selection standards, including standards for assessing linguistic competence  
 Development of selection tools, including tests  
 Delegation of staffing authority  
 Monitoring and audit of delegated staffing  
 Appeals and investigations  
 Recruitment and referral  
 Administration of statutory priorities  
 Administration of requests for official languages exemptions  
 Anti-discrimination investigations (assigned by Governor in Council)

### PROGRAM OPERATIONS IN SHARED FIELDS WHERE POLICY LEAD BELONGS TO TREASURY BOARD OF CANADA

Human Resource Planning  
 Programs for special groups – women, indigenous, handicapped, francophones  
 Management of the Management Category  
 Administration of the priorities clearance system to support the Work Force Adjustment Program

\* Includes the statutory authority of the President of the Treasury Board

Cont'd . . .

# Roles and Responsibilities of Treasury Board of Canada and the Public Service Commission in Personnel Management (Cont'd.)

## **FUNCTIONS AND ACTIVITIES DELEGATED TO THE PUBLIC SERVICE COMMISSION AND UNDER TREASURY BOARD POLICY**

Staff training and development including professional and management

training, course development and training operations

Language training

Northern Careers

Career Assignment Program

Special Development Programs

Interchange Canada and International Assignments

Assessment centres for developmental programs

Testing for bilingual bonus

Certification of Trainers

Audit of:

\*\* Classification, Training, Pay and Benefits, Health and Safety, Staff Relations

– Official Languages activities related to PSC responsibilities

– Personal Service Contracts

Development of language aptitude tests

Provision of advisory services on the administration of the Post-Employment

Activities Guidelines for public servants

## **FUNCTIONS AND ACTIVITIES DELEGATED TO THE TREASURY BOARD AND UNDER PUBLIC SERVICE COMMISSION POLICY**

\*\*Evaluation of Staffing Policies



## CONDUCT AND ETHICS

Effective performance and maintenance of public trust and confidence in the integrity of the Public Service is crucial to the proper functioning of government. To maintain this integrity the government has developed various rules and guidelines to govern the conduct of public servants.

### Disclosure of Official Information

Legislative provisions prohibit employees of the Public Service from improperly disclosing information on any matter of which they obtain knowledge by reason of their employment in the Public Service. This requirement is met by requiring such persons to subscribe to an Oath or Affirmation of Allegiance and an Oath or Affirmation of Office and Secrecy. The latter reads as follows:

“I ( ) solemnly and sincerely swear (or affirm) that I will faithfully and honestly fulfil the duties that devolve upon me by reason of my employment in the Public Service and that I will not, without due authority in that behalf betray, disclose or make known any matter that comes to my knowledge by reason of such employment.” (In the case where an oath is taken add, “So help me God”.)

There are provisions to exempt non-Canadians who are appointed to the Public Service from taking the Oath of Allegiance where such an oath would result in the forfeiture of their present citizenship. However, such persons must still take the Oath of Office and Secrecy. On the other hand, employees appointed for specified terms of less than six months to perform duties that are not of a confidential nature or vital to national security may be exempted from the Oath of Office and Secrecy. This exemption was approved to reduce the administration involved in the hiring of temporary (casual) employees for short-term tasks, particularly in remote areas.

While these oaths or affirmations make it clear that all public servants, and particularly senior public servants who usually have the most access to sensitive material, must be circumspect and careful in the release of official information, there are obviously, many occasions when information should or must be released. There are, for example, various guidelines for the release of information to Parliament and the public. Managers should become familiar with these guidelines and seek guidance from their superiors when in doubt.

### Political Activity

Employees may not engage in work for, on behalf of, or against, a candidate for election or be a candidate for election while performing the duties of his or her position.

An employee who wishes to become a candidate in a federal, provincial or territorial election should apply, well in advance of the nominating convention, to the Secretary of the Public Service Commission, for leave of absence without pay.

The Commission will examine the application and consult with the employee's deputy head to determine whether the proposed candidature might impair the employee's usefulness to the Public Service should he or she return to the position presently occupied. For example, applications may be turned down if received from employees who should be seen as politically neutral — such as senior executives. If the application is about to be denied, the employee will be so informed and advised that he or she may request a hearing before the Public Service Commission to present the case personally.

If the leave is granted, the Commission shall notify the employee and the appropriate deputy head. The employee, if elected, ceases to be an employee. If the employee is not elected, is not nominated as a candidate, or withdraws from running as a candidate, he or she shall return to the position previously occupied where the period of leave has been one year or less.

However, if a request for leave of absence to become a candidate in a federal, provincial or territorial election is denied the employee shall not seek nomination as a candidate without first resigning from the Public Service. (See the chapter on Staffing for further details on this subject.)

An employee who wishes to become a candidate for a full-time office in a municipal election may apply to the deputy head for leave of absence without pay to seek election and, if elected, the leave of absence lasts for the term of that office. Leave for a first term of office is usually granted. Applications for leave to serve additional terms of office are carefully reviewed. If the employee wishes to follow a career in municipal politics, resignation may be in order.

The provisions of the *Public Service Employment Act* are based on the proposition that public servants, by nature of their function, serving a public of all opinions, and serving under different governments, should be (and be seen to be) impartial and free of political partisanship.

## **Conflict of Interest Guidelines**

The basic authority to prescribe rules governing the conduct of employees stems from section 7 (1) (f) of the *Financial Administration Act*, which states that the Treasury Board may “establish standards of discipline in the Public Service”.

In order to avoid conflict of interest situations, guidelines have been issued. They are summarized as follows:

- It is not sufficient for a person in a position of responsibility in the Public Service to act within the law. There is also an obligation to act in a manner so scrupulous that his or her behaviour will bear the closest public scrutiny. In order that honesty and impartiality may be beyond doubt, public servants should not place themselves in positions where they are under obligation to any person who might benefit from special consideration or favour on their part or seek in any way to gain special treatment from them. Equally, public servants should not have a pecuniary interest that could conflict in any manner with the discharge of their official duties.
- No conflict should exist or appear to exist between the private interests of public servants and their official duties. Upon appointment to office, public servants are expected to arrange their private affairs in a manner that will prevent conflicts of interest from arising.
- Public servants should exercise care in the management of their private affairs so as not to benefit, or appear to benefit, from the use of information acquired during the course of their official duties, which information is not generally available to the public.
- Public servants should not place themselves in a position where they could derive any direct or indirect benefit or interest from any government contracts over which they can influence decisions.
- Public servants are expected to disclose to their superiors all business, commercial or financial interests where such interests might conceivably be construed as being in actual or potential conflict with their official duties.
- Public servants should hold no outside office or employment that could place on them demands inconsistent with their official duties or call into question their capacity to perform these duties in an objective manner.
- Public servants should not accord, in the performance of their official duties, preferential treatment to relatives or friends or to organizations in which they or their relatives or friends have an interest, financial or otherwise.

From the foregoing it follows that if an employee in the Public Service receives an offer to move from one position, in which there is no conflict with his or her private affairs, to another in which there may be such a conflict, he or she is expected, prior to accepting such an appointment, to make a disclosure of actual or potential areas of conflict involving the new position. In case of potential conflict, departmental management will, after consultation with the employee, determine what steps must be taken to avoid a conflict of interest situation. Failure to disclose such interests or to follow the advice provided subsequent to disclosure is considered a breach of conduct and is subject to disciplinary action. Similar measures apply if the nature of a position or the circumstances of the incumbent change, and a potential conflict of interest arises.

Finally, it should be noted that it is an offence under the Criminal Code for officials or employees of the government to demand, accept or offer, or agree to accept from a person who has dealings with the government, a commission, reward, advantage or benefit of any kind directly or indirectly themselves or through a member of their family or through anyone for their benefit, without the consent in writing of the appropriate deputy head.

However, the acceptance by public servants from persons having dealings with the government of sporadic or casual benefits such as hospitality or small gift items may be permitted by deputy heads or branch heads where such benefits or advantages are within the bounds of propriety; are a normal expression of business courtesy or advertising; or are within the normal standards of hospitality, and are not such as to bring suspicion upon the public servant's objectivity.

## **Post-Employment Policy**

The post-employment policy is a code of long-standing and generally accepted standards of conduct that have been followed by public servants over the years. Its basic aim is to clarify to the activities of government and employees that are considered to be undesirable during or after employment in responsible positions in government service. One objective is to protect the impartiality and disinterestedness of government service through avoiding situations where former office holders have, or may be thought to have made personal use of, confidential information; or to have changed sides with regard to a specific claim or controversy to the detriment of the government; or to have traded unfairly on their knowledge of government operations or influence with government employees. The other objective is to remove the kind of doubt as to permissible actions that has made the position of public servants and former public servants open to criticism or innuendo in a way that is unfair to them.

It should be noted that the intent of the government in the design of this policy, and the guidelines which complement it, is to ensure the maximizing of personal liberty, consistent with the public interest, of those to whom it applies. As well, adherence to the policy relies entirely on the integrity of the individuals as a matter of honour and personal choice.

The policy is based on the following principles whereby current and former holders of public office in the Executive group of the Management Category and those at designated lower levels:

- must ensure by their actions that the objectivity and impartiality of government service are not cast in doubt and that the people of Canada are given no cause to believe that preferential treatment is being or will be unduly accorded to any person or organization;
- must ensure by their actions that there is no reasonable ground for belief that it is possible to have privileged access to government personnel or services; and



- must exercise care in the management of their private affairs so as not to benefit, or to appear to benefit, from the use or communication of confidential information acquired in the course of their official duties.

## **Guidelines Applying to Current Holders of Public Office**

These guidelines, which give content to the above principles, apply to members of the Executive group and, on the decision of a Minister, to persons occupying lower level positions. Specifically, this portion of the guidelines regulates the activities of public servants that may be influenced by offers of employment subsequent to leaving the government.

1. Public servants should not allow themselves to be influenced in the pursuit of their official duties by plans for, or offers of, outside employment. Therefore, all office holders should:
  - disclose to their superior all serious offers of positions outside government service which, in their judgment, put them in a position of real or apparent conflict of interest;
  - disclose to their superior any job offer under serious consideration that has been received from an individual, organization or interest group with a commercial orientation in the private sector and with which the office holder has had official dealings;
  - within a reasonable time, disclose any offer of employment outside government that has been accepted; and
  - in seeking employment outside government service or in preparing themselves for commercial activities after they have left the employ of the government, take great care to ensure that these endeavours do not lead to real or apparent conflicts of interest or in any way interfere with their official duties, and do not, in the absence of the permission of their superior, involve commercial negotiations with other government employees.
2. Office holders have a duty in any official dealings with former office holders to ensure that they do not provide grounds, or the appearance of grounds, for allegations of improper influence, privileged access or preferential treatment.

## **Guidelines Applying to Former Holders of Public Office**

This portion of the guidelines, again based on the above principles, regulates the commercial activities of former public servants in the Executive group and designated lower level positions before and after leaving government service. Such employees are

requested not to engage, during the periods indicated below, in the activities described in categories A and B.

In Category A below, former office holders must not, within one year:

- accept appointment to a board of directors of a commercial corporation which was, as a matter of course, in a special relationship with the department or agency with which they were last employed, where “special relationship” means regulation of the corporation by the department or agency, receipt by the corporation of subsidies, loans or other capital assistance from the department or agency, or contractual relationship between the corporation and the department or agency;
- change sides to act for or on behalf of any person or commercial corporation in connection with any specific proceeding, transaction, case or other matter to which the Government of Canada is a party and in which they had a personal and substantial involvement on behalf of a department or agency of the government; and
- lobby for or on behalf of any person or commercial corporation before any department or agency with which they were employed or with which they had a direct and substantial official relationship during the period of two years prior to the termination of employment.

In Category B below, former office holders must not, within six months:

- accept employment with a commercial corporation with which they had significant direct official dealings during the last year of their employment;
- change sides to act for or on behalf of any person or commercial corporation in connection with any specific proceeding, cause, transaction or other matter which fell under their authority as an employee of the government during the period of one year prior to termination of their employment; and
- give counsel for commercial purposes concerning the programs or policies of the department or agency with which they had a direct and substantial relationship during the period of one year prior to the termination of their employment.

An advisory committee chaired by a Commissioner of the Public Service Commission has been established for public servants under the *Public Service Employment Act*, to provide advice and assistance to departments and individuals concerning the application of the guidelines; to recommend exemptions to the Treasury Board; and to gather and disseminate information on the application of the guidelines.

Although application of the guidelines is a deputy head responsibility, the committee’s advice may be sought by a deputy head with regard to the establishment of a beginning date for a cooling-off period. The committee may advise that this period should begin coincident with the date of disclosure of an employment offer.

## Summary

While this chapter sketches the rules and guidelines which apply in the case of disclosure of official information, political activity and conflict of interest, there are really no substitutes for the good judgment and honourable conduct of public servants in the myriad of circumstances which may arise. It is a privilege to serve the state and its citizens and should be regarded as a high calling. Those who do not wish to respect the system are free to resign.

Further information on this subject can be found in PMM Volume 1 — *Personnel-General*.

## ORGANIZATION

The broad organization of the Government of Canada, including the allocation of responsibilities to ministers and the mandates of departments and agencies, is an area of the Prime Minister's prerogative. The Treasury Board is responsible for approving the internal organization of departments and agencies and delegates some of this authority on organizational matters to deputy heads.

The introduction of a new Management Category (EX and SM groups) on April 1, 1981, has not altered the delegation of organizational authority to deputy heads. They continue to have delegated authority to make organizational decisions up to and including the EX-3 level but do not have delegated authority for positions bearing the title of Assistant Deputy Minister and equivalent. It should also be noted that any reorganizations or reclassifications involving positions staffed by Order-in-Council appointments require full consultation with and agreement of the Privy Council Office.

The Treasury Board Secretariat is responsible and accountable to the Treasury Board (a Committee of Cabinet) for:

- developing and maintaining organizational policies, standards, and guidelines;
- making recommendations to the Treasury Board on organizational matters not specifically covered by Treasury Board policies, standards and guidelines;
- monitoring the manner in which the delegated authorities are exercised; and
- providing advice to departments and agencies on organizational policy.

Deputy heads are responsible and accountable to the Treasury Board for:

- ensuring that all organizational decisions made by them or others on their behalf conform with the policies issued by the Treasury Board;
- seeking prior approval of the Treasury Board for organizational changes that do not fall within their delegated authority, and
- remaining within the authorities assigned by the Treasury Board, such as the executive complement and the senior management quota of the department.

The Treasury Board controls the organization of departments and agencies by setting limits on the number, allocation and utilization of person-years, by requiring jobs to be classified in accordance with approved classification standards and procedures, by controlling the number of executives and equivalents (EX group), and by setting quotas on the number of senior managers and equivalents (SM group) in the Public Service.



The Treasury Board also controls the creation, allocation and assignment of duties of positions at the EX-4 and EX-5 levels and for any positions and officials bearing the title of Assistant Deputy Minister or Senior Assistant Deputy Minister. Furthermore, departments and agencies are not allowed to make changes to the duties and responsibilities of these officials and positions without the approval of the Treasury Board.

Deputy heads must personally exercise the authority delegated to them for positions and officials at the EX-1, EX-2, and EX-3 levels excluding, of course, those who may be designated at the Assistant Deputy Minister level or equivalent as described above.

With the above exceptions, deputy heads may, at their discretion, sub-delegate authority for making organizational decisions to subordinate managers. If they do so, it is desirable that organizational decisions be approved by managers who are at least two supervisory levels above the positions or officials affected by the proposed organization.

In passing, it might be noted that the title of Director General should normally be restricted to positions that are not more than two supervisory levels below the deputy head, and the title of Director to positions that are not more than three supervisory levels below the deputy head.

As part of the control mechanism, departments and agencies must periodically submit the following information to the Treasury Board Secretariat:

- organization charts showing all the EX and EX equivalent positions, such as senior doctors and lawyers, and including at least the top four levels of the department, and
- a list of all EX and EX equivalent persons, including their positions and status, and a list of all vacant EX and EX equivalent positions.

When planning for organizational change, managers are expected to identify benefits and costs. Benefits include savings on person-years or budgets, greater sensitivity and responsiveness to clients, and creation of opportunities for career development and for the employment of special interest groups. Costs of reorganization include the requirement for additional person-years or money or both, instability of the organization and adverse effects on service and employee morale during the transition period.

Managers should also ensure that work assigned to an organizational unit is within the mandate of the department; that the purpose of the work is clearly derived from the department's program, activity and sub-activity objectives; that it is organized to identify clearly individual responsibility for getting work done and that the work can be carried out with economy and efficiency.

As a rule, departments and agencies should be organized in a way that promotes sensitivity and responsiveness to the public. Generally, this includes locating offices closer to the clients where appropriate and decentralizing authority to managers in

the regional and district offices to the extent that ordinarily decisions can be made locally without reference to the headquarters except when precedent-setting or exceptional situations arise.

In the event that a submission must be made to Treasury Board for an organizational change it should contain a description of the nature, purpose and implications of the proposal and provide documents that illustrate, amplify and substantiate the proposal. Personnel advisors are familiar with these details and can provide the necessary assistance.

For additional information, see PMM Volume 3 — *Organization and Classification*.

# CLASSIFICATION

Classification is the process through which a job is allocated to an occupational category and group and, through job evaluation, to a level within that group. The process is basic to sound wage and salary administration and to the development of rational organizational structures and salary relationships. It provides the framework for effective staffing, staff relations, staff development and the effective use and management of human resources. The ultimate responsibility for all classification decisions rests with Treasury Board.

The current classification system is the direct result of the government's decision to introduce collective bargaining into the Public Service some years ago. Under the system the Public Service is first divided into broad occupational categories and then into occupational groups within those categories.

An occupational category is a family of occupations related, in broad terms, by the nature of the functions and by the kind of academic preparation needed by people engaged in these occupations. There are six occupational categories, namely Management, Scientific and Professional, Administrative and Foreign Service, Technical, Administrative Support, and Operational.

The approximate numbers\* of employees comprising these categories are as follows:

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| Management                         | 4 000  |
| Scientific and Professional        | 20 000 |
| Administrative and Foreign Service | 50 000 |
| Technical                          | 25 000 |
| Administrative Support             | 60 000 |
| Operational                        | 40 000 |

An occupational group, within a category, encompasses all positions in which like functions are performed. The group comprises similar kinds of work requiring similar skills, and frequently bears a relationship to an identifiable labour market outside the Public Service. For example, the Electronics group covers positions in that function and is an occupational group within the Technical Category. Each group has its own classification standard and pay plan so that its rates of pay can be adjusted independently of any other groups. In some cases, sub-groups are created where distinct pay markets exist for some jobs in the group or a differing evaluation plan is necessary. Certain groups or sub-groups are subject to regional rates of pay. Groups subject to regional rates are found in three categories, the Scientific and Professional, Technical, and Operational, with the greatest proportion by far being in the Operational Category.

\* These figures represent the approximate numbers of full-time, indeterminate employees.

Authority to classify almost all positions has been delegated to deputy heads of departments and agencies. They, in turn, may assign some of the authority to any of their subordinates, including members of the Management Category, who meet the criteria for accreditation as a classification specialist.

As a general rule, the Treasury Board Secretariat reserves to itself the authority to classify the very top positions, such as those at the assistant deputy minister level. Normally, deputy heads are given authority to classify positions up to the lower levels of the Management Category and may then authorize accredited classification specialists to classify positions below the executive level.

Obviously, this very important responsibility must be exercised wisely, and consequently Treasury Board reserves the right to withdraw delegated classification authority from a department or agency. Among the reasons for withdrawal might be non-compliance with the conditions of delegation, consistently poor performance, or failure to devote adequate resources to the function. Furthermore, the Treasury Board may at any time initiate audits to review departmental classification decisions for either individual positions or groups of positions.

Before classification authority may be delegated to departments or agencies the Treasury Board must, amongst other things, be satisfied that:

- senior management and personnel specialists understand the classification system;
- classification staff resources are adequate in terms of quantity and quality; and
- sound and tested arrangements exist for the administration of classification, including internal audit and monitoring procedures.

*Warning.* Departments and agencies exercising delegated classification authority are expected to consult with Treasury Board Secretariat prior to authorizing any classification decision that may have significant interdepartmental or collective bargaining implications, for example, an important shift of positions from one level to another or from one occupational group to another.

## Rudiments of the System

While it is not the purpose of this book to explain the intricacies of classification it is well for all managers to understand the rudiments of the system and the terminology which is employed.

Job evaluation begins with an analysis of the work to determine its characteristics and requirements, continues through the writing of a description of the duties and responsibilities, and ends with the evaluation of those duties and responsibilities against the classification standard for the appropriate occupational group.



The job description is the basic document for classifying and evaluating a position. It should be initiated by the line manager and must describe the duties, responsibilities, and other characteristics of the work actually assigned to an employee, or, if there is no employee performing the duties at that time, the duties that will be performed by an employee. It must contain the type of information required to enable the job to be allocated to a particular occupational category and group and evaluated against the particular factors in the classification standard for that group.

While the development of the written description is the responsibility of the line manager it is quite in order to obtain assistance from superiors, subordinates, others at the same level and the incumbent of the position. Advice and guidance are also available from the department's Personnel Branch. Of course, whenever there is a significant change in the duties and responsibilities assigned to a position the job description should be revised. Out-of-date job descriptions can quickly distort an organization and consequently all job descriptions should be kept current.

## Rating Committees

All jobs should normally be evaluated and rated by committees whose role is to determine the proper category, group and level and to advise the officer who is authorized to exercise the delegated classification authority and who, therefore, is responsible for the final decision. When rating is a routine matter that could result in only one decision the officer exercising the delegated classification authority may waive the need for a committee decision.

Rating committees, normally of three officers selected by the officer exercising the delegated classification authority, are to be composed of officers who have been trained in the principles and practices of job evaluation and, where possible, who are excluded from collective bargaining so that no conflict of interest may arise. Their personal classification levels should be higher, preferably by two levels, than the probable level of the job being rated. One member should be thoroughly knowledgeable about the work being evaluated. No member of the committee should be in a position to benefit, either personally or operationally, from the results of the evaluation. The supervisor of the job being rated may be asked to provide information to the committee in person, but neither the supervisor nor the incumbent can be a member of the committee.

Rating committees are, as stated, responsible for applying objectively the classification standards on the basis of the duties. Therefore, the personal performance of the incumbent (unless applicable under the standard being used), recruiting difficulties, salary differentials or the present classification level of the incumbent shall not be used as a basis for determining the relative worth of the job.

Each committee member should rate the job and present the result to the other members. The members in committee should then achieve consensus. The classification decision is, in all cases, to be supported by a written rationale and other relevant documentation.

Each department is expected to have a mechanism to resolve disputes either within the committee or with others who have a legitimate interest in the decision, for example, the line manager involved or the senior classification specialist in the organization.

## Grievances

It should be noted as well that the *Public Service Staff Relations Act* provides employees with the right to present grievances against their classification. The regulations stipulate that such grievances shall be presented at the final level in the grievance process, that is, at the level of deputy head or to the Treasury Board if the deputy head does not have delegated authority. On behalf of the deputy head, classification grievances are examined by officers familiar with the techniques of classification and the standards relevant to the duties in question. Normally, the officers shall convene as a board. The complainant may present his or her grievance or be represented before the board by an agent of the appropriate bargaining unit. When cases of this kind arise it is wise for a manager to get advice from the personnel advisor.

## Summary

From the foregoing it is obvious that the participation of managers in the classification process can be one of their most important responsibilities. While managers cannot approve position classifications unless they are accredited classification specialists and have received classification delegation from the deputy head, it is incumbent on them to take a deep interest in the process. Managers must work within the prescribed rules and guidelines but classification is essentially a matter of judgment and it is important that the manager be an effective contributor to this process.

For more detailed information see PMM Volume 3 – *Organization and Classification*.

## HUMAN RESOURCE PLANNING

In the mid-1970s, a new policy on human resource planning (referred to as personnel management planning) was approved by Treasury Board and promulgated in departments and agencies. The aim of this policy is to enable managers to take an active role in identifying and planning for their human resource requirements to meet program objectives. It provides a procedural framework for managers to work with personnel and financial advisers on implementation plans for achieving program and human resource goals in an effective and efficient manner, consistent with government policies and priorities.

Human resource planning has two main purposes:

- to establish the organization's human resource goals and requirements based on program needs, budgets, work loads and human resource forecasts; to assess the human resources available to the organization and plan for the provision of a work force suited to the organization's needs considering the requirements and resources available; and
- to develop implementation plans for achieving program and human resource goals in an effective and efficient manner, consistent with public policy and rights established by Parliament, for example, use of both official languages in the Public Service.

To meet the requirements of the policy, departments and agencies must determine, at least annually, the personnel management implications of their overall objectives and forecast requirements. As part of work planning they are asked to develop personnel management plans to identify the principal management and personnel actions required to achieve the desired results and to ensure that planning for human resources is an integral part of program and financial planning.

Human resource planning is that process through which managers seek to ensure that their human resource needs are defined with adequate lead time so that programs can be delivered with sufficient numbers of competent personnel. Although human resource planning is a management responsibility, human resource planning officers with functional expertise are available in departments to assist managers in meeting this responsibility.

Although the process operates a little differently in each department because of size, nature of business and management style, the following are generally considered to be the common and essential elements:

- senior level commitment to the need for a systematic approach to human resource planning;
- communication to all personnel of the objectives of the process;

- identification of the roles and responsibilities of departmental personnel in the achievement of established objectives; for example, the responsibility and accountability of managers for the planning and management of staff, and the role of the personnel specialist as a consultant, providing managers with advice and guidance on the optimum use of human resources to achieve program objectives;
- recognition by the key players that human resources, as with financial and other resources, must be managed in order to achieve effective, efficient operations with due regard for economy;
- inclusion of the requirements of other government policies and initiatives that impact on the planning process, for example, equal employment opportunities for members of under-represented groups;
- review of the personnel implications of such other human resource management activities as staffing, classification and staff relations; and
- submission by departments and agencies of the major human resource implications to enable central agencies to identify significant trends and, where possible, to anticipate and control potentially serious situations.

To be realistic, management decisions must include consideration of the number and kinds of people who will be needed to carry out departmental programs; when, where and how they will be obtained; what training or development they will need; how much this will cost; and the implications for program plans of inability to obtain the people required.

When objectives for human resource management are specified, supporting goals will follow logically since, with a framework of objectives and goals, a manager can compare actual results achieved with those planned, provided appropriate information systems are put in place. As a minimum, managers must have feedback so that achievements can be compared with plans, and action taken to correct deficiencies, take advantage of opportunities, or adjust to unforeseen circumstances.

Departmental plans should deal with major requirements (growth, contraction, replacement, change of occupational mix, new skills needed, increased participation of under-represented groups, et cetera). Their plans should include a brief narrative statement covering each departmental program. These statements are then consolidated by departments to form an overview of their total human resource requirements. Such statements also indicate what actions may be necessary by central agencies in dealing with departmental, inter-departmental or service-wide problems with regard to staffing, training, staff relations, classification and compensation.

Further details can be found in PMM Volume 4 — *Human Resource Usage*.



## STAFFING

Few managerial decisions are as important as the selection of staff. The quality of work performed by the manager's unit is largely dependent upon the quality of those working within it. For this reason alone, the manager should be prepared to devote considerable time to think through the selection process, how the job should be structured, what the language requirements are, which qualifications are essential and which are merely desirable, how qualifications will be assessed and which method of advertising will attract good candidates. The key to efficient and effective staffing is often this initial planning and preparation.

If selection decisions are vital to the manager, they are equally important to those seeking to escape unemployment or work that is no longer challenging, those interested in career advancement or simply seeking recognition of their relative worth as employees. Managers who create a staffing climate of openness and honesty are likely to be rewarded with higher morale and increased productivity from their employees.

The staffing system is unquestionably a complex and time-consuming one. Yet, despite its complexity, the system is inherently logical: it is a series of interrelated activities with a number of well-defined variables, steps, and key decision points. (In fact, recent studies conducted by the Public Service Commission have indicated that, were it not for the legal requirements to give notice to prospective applicants and to provide an appeal period, the required length of time under the Public Service system would compare quite favourably with many staffing systems used in private organizations.) Nevertheless, efforts are constantly under way to streamline and improve the system, to make it more flexible and responsive to managers' needs.

For the manager, knowledge and understanding of the staffing system are prerequisites to timely and fruitful staffing decisions. The following sections, therefore, although they do not represent the whole range of staffing issues, are designed to highlight those areas of concern and interest to most managers. The personnel advisor can provide additional information.

### Delegation

The *Public Service Employment Act* gives the Public Service Commission the exclusive right and authority to make appointments to or within the Public Service at the request of deputy heads. The Act provides, however, that the Commission may delegate its staffing authority to deputy heads, subject to such terms and conditions as it sees fit.

The Commission does this by issuing an Instrument of Delegation which consists of a covering letter, setting out the general rules and expectations which apply, and five schedules which describe for that particular department:

- the scope of delegated authority, that is, the groups and levels of positions to which appointments may be made;
- the normal areas in which competitions are to be conducted;
- the staffing policies which are particular to the department;
- the extent to which the deputy head may sub-delegate authority to subordinate officers; and
- the staffing objectives which are to be pursued.

While it is customary for an Instrument of Delegation to be issued for an indefinite period it may be issued for a specific term only and, of course, it may also be withdrawn.

The Public Service Commission is working closely with departments to design Instruments of Delegation which are “tailor-made”, that is, which provide a better fit with individual departmental requirements and circumstances. These efforts will continue.

Deputy heads may delegate their staffing authority to line managers or staffing officers or both, subject to approval by the Public Service Commission. Sometimes they may grant certain powers to line managers and other powers to staffing officers depending on the skills and experience of their officers.

## Planning and Preparation

In its broadest sense, staffing should begin long before an actual vacancy occurs. Effective advance planning can reduce the complexities of the staffing system, save time and money, ensure better candidates, and thus contribute to the smooth and efficient running of the operation.

In planning future staffing needs, managers should pose a number of questions and explore tentative courses of action. This requires, of course, that they fully acquaint themselves with the various approaches to personnel management and in particular, to staffing. They might ask, for example, how many employees are likely to retire, resign or go on language training in the coming year. Are the positions they occupy critical to the operations of the unit? How will the work be performed, particularly if a position is vacated on short notice? An acting appointment, special assignment or a Career Assignment Program (CAP) appointee might be appropriate. Is there a seasonal workload in the unit? The use of term employees or summer students could be investigated. Are the official languages obligations of the unit being met or should future employees with different language skills be sought? What are the career aspirations of the unit's employees? Perhaps transfers or special assignments would be useful. What kind of training or development would serve the unit well? Here too, the manager can integrate objectives for under-represented groups: which jobs in the unit are suitable for the employment of a handicapped person? High-potential female and Native employees could be identified for future consideration.

Once managers have identified their staffing needs and possible options, they should approach the staffing process fully prepared. This is the time to ensure that job descriptions and language requirements are revised, if necessary, and that all documents are up to date. Decisions should be made as to whether indeterminate or term, full-time or part-time positions are required.

Although the staffing system is complex, there is plenty of room for flexible and innovative measures which managers may wish to consider and discuss fully with their personnel advisors.

Anticipatory staffing refers to staffing processes which are undertaken before an actual vacancy occurs. For example, in a unit with a large number of similar positions and a relatively high turnover, it might be appropriate to conduct an annual competition and establish eligible lists with sufficient qualified candidates to meet expected needs. Decisions may be made to establish an area of competition wider than normal, to advertise required linguistic skills and opportunities in different locations. Thus, the bulk of the staffing process can be completed before actual needs arise: all that remains is to arrange for the reporting of the appointees.

Another approach to anticipatory staffing is to make use of the "Speed of Staffing" standards. In one scenario, dependent upon the variables selected, a closed poster competition should take approximately 54 working days to complete. With this in mind, the manager may wish to begin the staffing process three to four months before the actual need exists in order to ensure that the selected candidate is available at the appropriate time. The variables that affect the speed with which a closed poster competition can be conducted are: availability of necessary documents, for example an up-to-date job description; availability of persons entitled to priority consideration; area of competition selected; the number of candidates, if particularly large; position language requirements and the need for testing; availability of selection board members; and security clearance and medical examination requirements.

Earlier, the use of such devices as acting appointments, transfers and special assignments were mentioned as possible mechanisms to fill positions in order to accommodate short-term needs or as interim measures until the position could be permanently staffed. Policies on both acting appointments and transfers have been revised recently to make them useful in a wider variety of circumstances: it is not now necessary to grant appeal rights for acting appointments of less than four months; many transfers are no longer considered as appointments, and thus are not subject to appeal. In certain situations as well, the use of a CAP appointee, the Special Assignment Pay Plan (SAPP), or the Interchange Canada Program might be appropriate.

Another innovative approach to timely and effective staffing is the development of special staffing inventories. One department, for example, uses the inventory approach to staff secretarial positions and has reduced its staffing time to approximately half of that which would be required using the traditional closed poster approach. Inventories, of course, are not always suitable for the individual manager but might be useful for those special skills required throughout the department.



Finally, one innovative measure may simply be the re-definition of the work itself. In these days of severe labour shortages in certain skill areas and parts of the country, it may be more appropriate to investigate alternative means for getting the job done. Are all the skills really essential? Are the desired educational requirements unrealistically high? Can the work be distributed among other employees? Can some employees be trained to handle more complex tasks? The use of part-time employment might be a feasible alternative, enabling the manager to employ skilled workers not available on a full-time basis, to provide attractive work schedules to those approaching retirement or to hire a handicapped worker.

Obviously, managers cannot foresee and plan for every conceivable staffing situation. With knowledge of the features of the staffing system, advance planning and preparation and a willingness to be flexible and to make use of different staffing approaches, managers can reduce the complexities of the system and conduct staffing more efficiently and effectively.

## **Open and Closed Competitions**

When managers have a vacancy to fill, there are several ways in which they may proceed to do so. Some of the options are described later in this chapter, but the two most common selection processes are worthy of particular mention. They are closed competitions and open competitions.

A closed competition is one in which only public servants may compete. An open competition is one in which both the general public and public servants may compete.

As a general rule, an open competition is held only when, in the judgment of those concerned, a closed competition is not likely to produce qualified candidates. An exception here is the Management Category, where a certain amount of recruitment from outside the Public Service is considered essential to bring some fresh perspectives to the management cadre. Generally, open competitions are conducted by the Public Service Commission when the occupational groups being recruited are of a managerial, scientific, administrative or technical nature, while Employment and Immigration Canada is responsible for the recruitment of administrative support and operational occupations. (An exception here is the National Capital Region, where the Public Service Commission recruits for the latter two categories.) In fact, Employment and Immigration Canada is responsible for about 60 per cent of all recruitment from outside the Public Service. Departments may, however, be given permission to conduct open competitions when they are considered "prime users" of the particular skills which are being sought. Whether the Public Service Commission or Employment and Immigration Canada actually conducts the open competition, appropriate candidates will be referred to the employing manager, who will be fully involved in all aspects of the selection process.

In closed competitions, over 95 per cent of which are conducted by the departments themselves, the area of competition is based on organizational, geographic, and occupational factors. For example, a closed competition for a senior engineer might



be restricted to engineers with specific qualifications in a given segment of a specific department. In open competitions, the field of competition is based on geographic areas and may range from local to regional to national.

In order to bring a vacancy to the attention of prospective candidates either an inventory search or a public notice (or a combination of both) may be used. These two devices are used in both open and closed competitions, although the nature of the inventory and the notice may vary to reflect different conditions.

The staffing officer is in a position to advise the manager who has a vacancy to fill whether an open or a closed competition should be employed, and whether an inventory search or a public notice is likely to be most productive. In some cases the selection process is prescribed by the Public Service Commission.

## Priority Clearance

The Public Service Commission has established a priority clearance system under which persons with a priority entitlement are considered for appointment before others in the staffing of most vacancies.

There are two kinds of priority – statutory and administrative. A *statutory* priority is one of three entitlements stipulated in the *Public Service Employment Act*. These grant priority status to employees returning from leave of absence who cannot return to their former positions as well as leave replacements displaced by returning employees; certain persons employed on ministerial staff who cease to be so employed; and persons who have been laid off. An *administrative* priority is an entitlement to consideration for appointment before others, based on Commission policy. Examples of those granted this kind of priority include employees with surplus status; employees affected by decentralization; employees unsuccessful in language training; employees whose positions have been reclassified downward; and some employees who are about to be rejected on probation. In effect, both groups receive serious consideration for vacancies, although those with statutory entitlement have the stronger claim.

Under the priority clearance system, a department is able to exercise its delegated staffing authority in filling a vacancy only after the Commission is satisfied that every person with priority status, who is potentially qualified and available, has been seriously considered. At that point, the Commission issues a “priority clearance number” to authorize a regular staffing process by the department.

Acting appointments, appointments following reclassification, and promotions within their own positions of employees who have been underfilling those positions, are exempt from the priority clearance system.

Managers who are contemplating filling a vacancy should consult with their personnel adviser to ascertain whether there are persons with priority status who must be considered first.

## Written Tests

In certain situations written tests may be of great assistance. For example, tests can be designed to measure certain skills such as shorthand speed or to measure aptitudes for occupations such as air traffic controller, to assess the writing ability of candidates for policy analytical work or to test the technical competence of entrants to the financial administration field. Exclusive of language testing, some 50 000 tests are administered annually in the Public Service.

Written examinations can be particularly helpful when there are a large number of candidates for a group of similar positions and it is necessary to reduce the number to be interviewed to manageable proportions.

In addition to being a good screening tool, a test may be used as a diagnostic device to move persons into positions in which they are most likely to be more challenged and productive.

To aid in selection and placement, the Public Service Commission has developed a battery of tests. These are described in a catalogue which may be obtained from personnel advisors. The Commission is also prepared to assist in the development of custom-made tests to meet particular staffing needs.

## Interviews

The interview is the most frequently used method for assessing personal suitability and other qualifications in open and closed competitions. It provides a forum through which candidates can clarify and elaborate on their personal and work histories and discuss their strengths and weaknesses.

While unstructured interviews may occasionally be used, it is generally accepted that structured interviews, that is to say those with standard questions relating to each of the qualifications being assessed, provide much more valid results.

In some cases, a selection board may choose to supplement the interviews with various devices which help to reveal other aspects of the qualifications of candidates. Examples include a written exercise simulating the preparation of a memorandum, role playing, and the assessment centre technique. Assistance in this respect is available from the Public Service Commission.

## Eligible Lists

The results of open and closed competitions are reflected in eligible lists, that is, lists of those candidates considered qualified for the appointment. Only those who are likely to be offered an appointment within the validity period of the list should have their names placed on it in order of merit.

An eligible list has a validity period of one year or less but may be extended one or more times, providing the sum of the extensions does not exceed one year (in other words, a total of two years).

Once an eligible list has been established, it must be used to make appointments to the specific position or positions for which it was established. The department also has the discretion to use the list to make appointments to positions of a similar occupational nature and level, or to positions of a similar occupational nature at a lower level, where a list which has been established for the lower level positions has been exhausted. In these latter cases, however, managers may wish to leave an avenue open to allow for the possibility of transfers. In this case, the competition notice should clearly specify that the eligible list may be used to fill other vacancies but will not necessarily be so used.

Finally, it should be remembered that when persons entitled to a priority for appointment pursuant to the Public Service Employment Act are qualified and available for appointment, they are, of course, to be appointed in precedence to any persons named on valid eligible lists.

## **Staffing of Bilingual Positions**

Appointments to bilingual positions are classed as either “imperative” when a capability in the two official languages is required immediately, or “non-imperative” when the requirement is not immediate. Staffing procedures differ somewhat depending on which type of appointment is required. In each case, the language qualifications of a candidate must be tested if the results of a previous test are no longer valid or if a candidate has not been exempted from further testing.

For “imperative” appointments, language qualifications will normally be tested, if necessary, before the selection interviews are conducted. In this way, only those candidates who meet the language requirements of the position need be interviewed.

For “non-imperative” appointments, the staffing officer will normally determine whether the candidate is qualified in the second language at the level of proficiency required, has an exemption from further testing, is subject to the Official Languages Exclusion Order (for example, employees aged 55 years or over may be selected for non-imperative appointments without meeting second language requirements), or whether the candidate does not meet the language requirements but has training time left. Candidates who have used up training time or have already passed the Language Knowledge Examination (“LKE”) to the level required, but whose test results are no longer valid, will normally be tested prior to the interview process. Those candidates who have training time remaining will generally be tested after the final evaluations and during the period of the appeal process.

Policy changes which should permit a more efficient and effective staffing of bilingual positions were announced in 1981. The deputy head or his or her designated officers may authorize staffing for imperative appointments when certain conditions have been met. Previously, approval was required from the Public Service Commission.



Secondly, unilingual employees may now be appointed to bilingual positions in an acting capacity when they are replacing individuals on certain types of leave of absence, incumbents on full-time language training or, for a period of no more than four months, when they are appointed to a higher level position which is vacant. This latter case may facilitate the continuing performance of the duties of a position while it is being permanently staffed. Finally, all candidates for non-imperative bilingual positions who do not meet the language requirements must now demonstrate, through a special diagnostic test, that they are capable of meeting the language requirements of the position within certain time periods. This should reduce the incidence of unsuccessful language training completion.

The personnel advisor can provide more detailed information on the staffing of bilingual positions. For more information on the Official Languages Program in general and, in particular, managers' responsibilities, see the chapter on Official Languages.

## **Probation Period**

When an appointment is made in the Public Service, the employee is subject to a period of probation. The duration of this probation period varies, depending on the occupational category or group. For employees in the Operational and Administrative Support Categories, for example, the period is six months. Periods of leave without pay and periods of full-time language training are not included in the calculation of the probation period. Where an employee is rejected during probation, the rejection takes effect at the end of the notice period, not at the end of the probation period. Term employees appointed for a period of one year or less are on probation during that entire period.

Probation periods follow appointments from inside the Public Service as well as those from outside and thus they apply to promotions and transfers of public servants as well as to those who are joining the Public Service. If they wish, deputy heads may reduce or waive probation periods in the case of persons appointed from inside the Public Service but not for those from outside. A probation period may not, however, be extended.

During the probation period, a deputy head, or someone authorized on his or her behalf, can give notice to the employee concerned that he or she is being rejected "for cause", which is another way of saying that the employee has been found unsuitable for the post. Therefore, unless the employee is appointed to another position, he or she "ceases to be employed" at the end of the notice period.

This is always unfortunate, but particularly so in the case of long-term employees, many with good employment records, who are found to be unsuitable after accepting a promotion or transfer. In these cases, management, which was, of course, responsible for their selection in the first place, should make every effort to find them suitable employment elsewhere in the department or the Public Service. The Public Service Commission is prepared to help in this regard.



Varying periods of notice must be observed when rejecting an employee during the probation period and this information may be obtained from the personnel advisor.

## **Management Resources Information System**

The Management Resources Information System (MRIS) is designed to provide management with current information on senior level employees. Those concerned receive an explanatory booklet.

Broadly speaking, the system applies to those in the Management Category and certain senior and middle levels in various groups in the Scientific and Professional Category, and the Administrative and Foreign Service Category.

For each eligible employee, the system comprises two parts – a computer record and a hard-cover file.

The computer record consists of information collected from the employee (for information contained in the employee summary), from the Public Service Commission, and from the department (for information on present employment status).

The hard-cover file is a paper file which may contain the following information:

- appointment documents,
- most recent employee summaries,
- most recent curriculum vitae,
- recent performance review and employee appraisal reports, and
- proof of educational and professional qualifications.

The sources of information for the hard-cover file are: the employee (for the employee summary, the curriculum vitae and proof of academic and professional qualifications), the Public Service Commission, and the department (for the appointment documents and performance review and employee appraisal reports).

The information contained in the MRIS is used by staffing officers to identify candidates for existing or anticipated vacancies which will subsequently be filled through closed competitions. Normally, identified candidates will be invited to apply for the competition but a poster will also be issued to bring notice to others who may be interested. The MRIS information is used also by planning officers to analyze and evaluate data on senior level personnel in relation to current and anticipated needs.

## **Audits**

The need for the PSC's Audit Branch arose from the gradual delegation of staffing authority to departments. Its task is to review the staffing practices of departments and agencies and ensure accountability to the Public Service Commission. It does so,

not by concentrating on isolated mistakes, but rather by trying to improve the quality and effectiveness of a system in which the incidence of infractions is minimized.

The staffing audit and review schedule requires cyclical visits to each department and agency with delegated staffing authority at least once every three years. A report then goes to the Public Service Commission and the deputy head concerned. This report enables the Commission to make an informed decision about the continuation or limitation of delegated staffing authority. Also, it provides an objective appraisal of departmental staffing operations for the deputy head.

While many departments and agencies have good performance records, the audits have identified a series of deficiencies hindering the efficient and effective conduct of the staffing activity as part of the overall management of human resources. Some examples of this include the lack of planning in the staffing of positions; a need for better communication between managers and staffing officers; and a need for greater control over acting appointments, temporary help, and personal service contracts. These inadequacies are often reflected through poor documentation in support of staffing decisions (statements of qualifications, lists of interview questions and expected answers, rating guides and screening, and selection board reports), and a lack of consistency in the decision-making process from one region to another within the same administrative unit. Obviously, these are but a few of the types of observations being made to departments.

In order for those recommendations to become viable management tools and part of a flexible approach to staffing, serious consideration has to be given to corrective action by all managers concerned.

A more detailed explanation of the staffing process can be found in the PSC's *Staffing Manual*. (This manual will be incorporated into the newly-revised PMM at some future date.)

## **Other Staffing Avenues**

The above section on staffing describes the methods employed to obtain personnel to carry on the bulk of the work of the federal Public Service. However, circumstances may arise where it is best, or necessary, to obtain short-term assistance without entering into an employer-employee relationship. There are various ways in which this might be done. Three of the most common are the use of temporary help services, the use of contracts with former public servants, and the use of consulting and professional services.

### **Temporary Help Services**

There are at least three situations in which it might be appropriate to use temporary help services:

- where a Public Service position is vacated without sufficient notice for classification or staffing action, or both, to be completed;
- where a public servant is absent for a short period; or
- where there is a temporary workload increase for which insufficient staff is available.

While not exclusively the case, temporary help agencies are usually called upon to provide assistance in the administrative support area, for example, secretaries, stenographers, typists, clerks and office equipment operators.

In summary, it is the policy of the government that the use of temporary help services be confined to situations in which it is not feasible to assign public servants; that engagements be limited to a maximum of eight weeks; and that Supply and Services Canada be the sole contracting authority for the acquisition of such services. This policy is intended to provide a measure of control over contracts for temporary help services, the quality of personnel provided, and the rates paid.

For administrative support services in the National Capital Region, Supply and Services Canada issues a list of companies that departments and agencies are to use in the engagement of temporary help, together with their rates, terms and conditions. Similar lists may be provided later for other categories of service and for other regions, as considered appropriate.

Departments and agencies are to maintain adequate records of the use of temporary help provided through agencies and to ensure that such employees meet the qualification standards specified in contracts.

### **Contracts with Former Public Servants**

Departments and agencies often wish to obtain the services of former public servants on a short-term basis, because of their knowledge of how the Public Service functions and their known competence in one or more areas.

However, because of the possibilities of abuse, the following approval procedures are mandatory for any contracts for the services of former senior officers and may be applied to other former officials at the discretion of individual ministers:

- contracts for the services of a former senior official in receipt of a government pension, where the contract's value exceeds \$2,000 but does not exceed \$25,000, shall receive the prior personal approval of individual ministers;
- submissions for authority to enter into such contracts, the value of which exceeds \$25,000, shall be forwarded to the Treasury Board upon the recommendation of the individual ministers, regardless of limits usually applicable under the Government Contract Regulations;

- individual ministers may delegate the authority for such contracts when their value does not exceed \$2,000; and
- particular care should be taken to ensure that such contracts do not result in an employer-employee relationship.

When the contracting price has not been determined through competitive tendering the following factors should be considered in establishing the remuneration:

- the estimated price that the former public servant can obtain for his or her services on the open competitive market;
- the estimated cost of doing the work using internal departmental resources; and
- the estimated costs of having the work performed by other sources in the private sector.

For additional information on the engagement of former senior officials, either directly or through firms with which they are affiliated, see the Conflict of Interest Guidelines in the chapter on Conduct and Ethics. More details also can be found in the *Administrative Policy Manual*.

## Consulting and Professional Services

It is the policy of the government to use outside consultants or professionals to perform specialized services where:

- the advice or services sought and the resultant expenditure can be justified as necessary to satisfy program requirements;
- the services can be defined adequately so that they may form the basis of a contract;
- the services are available at reasonable cost; and
- their use is consistent with specific government policies such as the Contracting Out Policy for science and technology.

A statement of work is mandatory when retaining consultants in any field. Consultants should normally be obtained through the competitive process. In larger contracts, for example, those over \$25,000, consulting services may be asked to submit written proposals as an aid in the selection.

The decision to engage the services of a consultant must take into account three general considerations:



- a service contract and its performance must avoid establishing an employer-employee relationship between the Crown and the individuals engaged under the contract;
- the contract for the required services must not be used to circumvent person-year constraints; and
- the contract must not be for indeterminate work or for an indeterminate period.

The authorities required to enter into consulting and professional services contracts are specified in the Government Contract Regulations. Further details on other staffing avenues can be found in the *Administrative Policy Manual*.

## OFFICIAL LANGUAGES

The program has three objectives:

- that members of the public can obtain services from, and communicate with, institutions of the Parliament and Government of Canada in both official languages, in accordance with the provisions of the *Official Languages Act*;
- that public servants, as a general rule and subject to the requirements of the *Official Languages Act* respecting the provision of services to the public, should be able to work in the Public Service in the official language of their choice; and
- that within the merit principle, full participation in the Public Service by members of both the anglophone and francophone communities should be achieved.

The policies and activities contributing to language reform and relating to the achievement of these objectives remain a high priority for the government. However, institutional reform cannot be carried out without the personal commitment of all Public Service managers, and senior managers in particular, to the objectives of the program and to its efficient implementation in their respective areas of responsibility.

### Role of the Executive Group

Members of the Executive group set the pace and tone of departmental operations and influence the use of both official languages in departmental activities. As the knowledge of both official languages among these senior officials is crucial to the success of language reform, the government has decided to apply the following specific measures to the members of the Executive group:

- all positions in the Executive group in bilingual regions are, as a general principle, to be identified as bilingual;
- effective December 31, 1982, except for specific exceptions, anyone entering the Executive group and being appointed to a bilingual position in a bilingual region must possess a second language knowledge at least at the middle level at the time of appointment, and must be able to demonstrate such knowledge in a staffing interview;
- except for specific exceptions, the same requirements apply to anyone being appointed for the first time to the position of Assistant Deputy Minister in the National Capital Region or to any Assistant Deputy Minister being appointed to another Assistant Deputy Minister position in the National Capital Region.

Therefore, senior managers who aspire to become members of the Executive group should be aware that, during the course of their career, their duties are likely to require the use of both official languages.

## **Role of the Management Category**

Since the inception of the Official Languages Program, the government has expected all senior managers in the Public Service to provide strong leadership in the implementation of the three objectives.

The responsibilities of senior managers vary considerably. While some managers are responsible for major administrative functions and for supervising large numbers of employees, others are responsible for developing policies or programs with more limited numbers of staff. Similarly, the responsibilities of managers for the implementation of official languages policies and their subsequent accountability differ according to the nature of their duties, whether they are to provide service to the public or to supervise employees, and whether the region in which the unit is located is bilingual or unilingual.

## **Activities of the Management Category**

### **Participation in the Department's Plan**

The official languages plan and annual report are a key management tool which enables both the deputy head of the department or agency and the manager in a particular area to determine whether the program objectives and related requirements are respected.

Within a department or agency, the deputy head is responsible for ensuring that managers take part in the development of the department's annual plan by submitting a plan for the work unit for which he or she is responsible. In order to develop this plan, the manager is required to:

- analyze the current situation in terms of the objectives to be attained;
- identify shortcomings;
- set goals; and
- develop activities or actions required to correct or improve problem areas.

For example, where it is evident that representation of the minority official language group is low in a given sector, a manager should set attainable goals for improvement. Moreover, the manager should ensure that equal opportunities are available, within the context of the merit principle, to members of both official language groups at all stages in the staffing process.

In summary, the official languages plan prepared by departments and agencies represents an annual commitment on the part of the deputy head and his or her managers to the Treasury Board and to the public to improve the implementation of the Official Languages Program in the coming years.

Each manager should review his or her official languages plan on a regular basis (at least every three months) in order to monitor progress, determine disparities between objectives and results obtained, and adjust activities accordingly.

### **Day-to-Day Implementation**

While the annual official languages plan is the key medium-term management instrument in implementing the Official Languages Program, senior managers also have responsibility for the day-to-day implementation of policies that might not be reflected in the plan. For instance, they must identify the language requirements of positions, according to the need to use one or both official languages to carry out the duties of the position. A position may be identified as bilingual, English-essential, French-essential or either English or French. Bilingual positions are assigned a linguistic profile which describes the level of competence required in each of the official languages as a second language of use, in order that the duties of the position can be effectively performed. In addition managers should:

- resolve problems that arise from day to day which have not been foreseen in the annual plan;
- create a work environment favourable to the use of both languages in regions where both official languages are languages of work, for example:
  - . by ensuring that employees in bilingual positions can exercise their entitlement to work in their first official language, particularly in daily contacts with their supervisor;
  - . by insisting that employees use their second official language when they return from language training;
  - . by ensuring that the preparation of short bilingual texts is distributed equally among their staff;
  - . by ensuring that meetings are held in both official languages so that employees can participate in the official language of their choice; and
  - . by ensuring that employees' performance appraisals are in the language chosen by the employee.
- limit the costs related to the implementation of the Official Languages Program by controlling more effectively the use made of language training and translation services, for example:
  - . by participating actively in the development of employees' language training plans and monitoring the implementation of these plans and the progress expected; and



by ensuring that only material required in both official languages is translated into the other official language.

- ensure that the managers who report to them are aware of their official language responsibilities and are actively pursuing the objectives in their work units.

Finally, senior managers should be aware that their performance in terms of the implementation of the three program objectives is an integral part of their annual performance review.

## **Additional Information**

PMM Volume 5 — *Official Languages* provides additional information on these policies. Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission also provide assistance to the official languages specialists. These specialists, as well as departmental and Public Service Commission staffing officers, are available to assist senior managers in the development of their plans or to resolve problems. In addition, departmental and Public Service Commission staffing officers can advise managers on subjects relating to the staffing process. Senior managers should not hesitate to call on the services of these experts, if necessary.

## EQUAL OPPORTUNITIES

The federal government actively supports the principle that appointments and career advancement within the Public Service will take place according to merit and without regard for sex, race, national origin, colour, religion or physical handicap. However, a number of segments of society historically have been either under-represented or insufficiently represented by group and level.

The Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission have a number of policies and guidelines relating to the enhancement of employment opportunities and career development for women, minority official language groups, native people, handicapped people and black people. These programs are monitored by Treasury Board and the Public Service Commission and it is the responsibility of departmental management to maintain the appropriate reporting mechanisms, a responsibility which is an essential component of the overall evaluation of the utilization of human resources.

It is very difficult to gather complete data on the numbers of members of certain under-represented groups in the Public Service. For example, Native and handicapped employees must volunteer the information that they have a handicap or are Native, in order to be included in information-gathering systems. The available figures to date indicate that employees with handicaps make up less than 1 per cent of the Public Service while Natives make up less than 2 per cent. Women, however, represent 39.3 per cent\* of the total Public Service and 23.2 per cent of the Public Service excluding the Administrative Support and Operational Categories. They make up 4.3 per cent of the Executive group (and equivalent).

In August 1980, the government announced the introduction of an affirmative action strategy for the Public Service. Three departments were selected for a pilot program which is designed to develop a model for application to the federal Public Service. The affirmative action strategy is in addition to the current equal opportunity programs.

### Minority Official Languages Groups

The Official Languages Program administered by the Treasury Board has, as its three fundamental objectives, the provision of federal services to the public in the official language of its choice, the use of both official languages as languages of work, and the full participation of both official language groups in the federal Public Service. Thus, while not strictly speaking an equal opportunity program, the policies in place under this program include measures to correct imbalances in francophone representation and to ensure that special efforts are undertaken where required in employment categories, occupational groups, geographical locations, or departments

\* The percentages regarding women in the Public Service have been taken from the 1981 PSC Annual Report.

which demonstrate particular difficulties in this respect. Within Quebec, similar policies are in place for members of the anglophone minority. Managers there, like their colleagues in the rest of Canada, are responsible for taking appropriate steps to ensure the achievement of the government's participation objective. A fuller description of this aspect of the Official Languages Program may be found in the Official Languages chapter.

## Women

In 1975, Cabinet approved guidelines designed to improve equal opportunities for women in the Public Service of Canada. The objective of the policy is to ensure that, within a reasonable period of time, the representation of male and female employees in the Public Service approximates the proportion of qualified and interested persons of both available sexes. Policy and program guidelines were issued jointly to all departments by the Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat.

The major responsibility for achieving the objectives of the policy rests with departmental management. Assistance in the development and implementation of departmental action plans is provided by the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission.

In its role as Employer, Treasury Board issues reporting guidelines to all departments on an annual basis. These guidelines contain requirements which are to be met by departments and included in their annual submissions to the Board. Departments are responsible for making their action plans available to the public upon request.

Each year, the Treasury Board prepares a report on the equal opportunities for women situation in the Public Service. This report provides an overview with respect to the implementation of the policy, highlights of the main elements of the departmental programs, and statistical data for the period under review. Treasury Board and the Public Service Commission have also issued a number of personnel policies which directly affect women, for example, on part-time employment, leave, benefits related to family responsibilities, the elimination of salary bands for participation in competitions, the assessment of volunteer work, the inclusion of women on selection boards, and various bridging policies.

## Native People

In 1978, the Public Service Commission and the Treasury Board jointly issued a policy on the increased participation of indigenous people within the Public Service, a policy which was prepared by an interdepartmental committee and the representatives of national indigenous associations, acting in response to the concerns about the low representation of indigenous people in the federal Public Service.

The policy is designed to ensure that indigenous people participate fully in the Public Service and are involved in the design of programs in which they comprise a significant portion of the client population.

Departments are required to submit to the Treasury Board annual plans and reports which are analyzed on the basis of a number of performance criteria. These are reviewed by the Joint Council, a body composed of the presidents of the five national indigenous associations and representatives of the Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat.

One of the key items in annual plans is the need to review positions to identify those for which candidates require a sound knowledge of indigenous peoples and their culture and to report on these positions by group, level and geographic location. Departments are expected to identify target levels for staffing purposes both in positions requiring such knowledge and in other positions.

The Public Service Commission's Office of Native Employment plays a key role in the implementation of the policy as it relates to staffing. As part of the Commission's policy to expand services across Canada, Public Service Commission offices have now been opened in all ten provinces and two territories and Native Employment Coordinators are in place in all regions.

## **Handicapped People**

The federal government actively supports the principle of equal access to employment, training, development and career progression for all Canadians. The government recognizes that there is a critical lack of participation and representation of qualified handicapped people in the Public Service and is taking measures to encourage greater participation at all levels. It is the policy of government to ensure that barriers to equal access, whether procedural, attitudinal, architectural or physical, are eliminated as quickly as possible. In addition, one per cent of the communication budgets of departments has been designated for communications in special forms — braille, large print or cassettes.

The program of barrier removal, special assessment techniques and provision of managerial training involves the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission and Public Works Canada as well as the active participation of departmental management. The Treasury Board has issued a policy on improving employment opportunities for the handicapped, and requires that departments submit regular progress reports which are evaluated against performance criteria. Managers are required to ensure that work-essential technical aids and services are provided whenever the hiring or promoting of a physically handicapped person in an appropriate position requires such equipment or services, or both.

The Public Service Commission has developed a staffing policy relating to the recruitment and selection of qualified disabled people and assists departments in the staffing process as it relates to candidates who are disabled. The Public Service Commission has appointed a Coordinator of Services to Handicapped People in each of its regions. One of the most important functions of these coordinators is to assist managers and candidates for employment during the referral process, the pivotal point in the successful recruitment and selection of handicapped people.



## **Black Employment Program**

In addition to the designated groups (women, minority official language groups, native and handicapped people), initiatives have been undertaken to increase the representation and participation of black people in the Public Service of Canada, particularly in metropolitan Toronto and in the province of Nova Scotia, where there has been an active Black Employment Program for a number of years. For the most part, these initiatives are currently undertaken through the auspices of the Public Service Commission and as such fall within overall government policy of having a representative Public Service.

## **Managerial Requirements**

Managers must be aware that their performance, as it relates to equal opportunity objectives, is important and an integral component of the evaluation of their performance in support of other objectives. The requirement to submit plans and reports is only one part of managerial responsibility. Qualitative performance in human resource planning will be assessed. Innovative staffing measures to enhance the participation of under-represented groups will be encouraged. Managers are expected to take initiatives in attaining equal opportunity objectives and to set positive examples in relation to such measures. In short, in evaluating the attainment of objectives, managers must be aware that their performance in all areas relating to equal opportunity and increased participation programs will be assessed in a fashion similar to the assessment of other objectives.

Further information on equal opportunities can be found in PMM Volume 4 — *Human Resource Usage*. On request to their personnel office or to the PSC, managers can be provided with a “Checklist of Measures to Increase the Participation of Target Groups” that was published by the PSC in 1981.

## WORK FORCE ADJUSTMENT

Expenditure restraints, changing priorities, technological change, reorganization and decentralization initiatives can affect the volume of work in government organizations and result in the elimination of functions.

The Work Force Adjustment policy was developed in the late sixties to ensure that employees identified as surplus in these situations are dealt with fairly and equitably. Maximum efforts should be made to reassign the employees affected by adjustments and therefore, reduce the number of layoffs to an absolute minimum. Since late 1978 there have been over 9000 public servants declared surplus. Of that number, 78 per cent of those available for placement were reappointed within the Public Service.

Managers in departments and agencies are, in the main, responsible for the implementation of this policy. The significant features are:

- managers are to consider, as far as is practicable, redeployment of employees whose positions are no longer required to positions which are vacant or become vacant in the Public Service;
- managers are to inform, in writing, employees who have been identified as surplus. The period of notification must be a minimum of three months, and longer periods should be provided where employees are likely to be difficult to place, or when retraining is being undertaken;
- managers are to provide for the appointment of surplus or laid-off persons to vacant positions where the Public Service Commission considers them to be qualified and suitable or, in the case of surplus employees, able to qualify with retraining (this could mean to a position in the same group and level or to a lower level position);
- managers are to consider relocation or retraining of employees, or both, where this action would lead to a reappointment. Retraining is to be provided where the department, on the advice of the Public Service Commission, considers that such retraining would result in the individual being appointed to a vacant position and that no appointment would otherwise occur. Submissions to Treasury Board are required for any retraining of more than six months, or where departmental funds are insufficient;
- managers are to provide personal and career counselling to employees. This includes counselling on the facilities provided by Employment and Immigration Canada and on the option of early retirement where feasible; and
- when all efforts at redeployment fail, and it appears that neither appointment nor retraining will be possible, managers are to advise the employees in writing, at least one month before the end of the surplus period, of the layoff date.

In a situation where a department has a number of employees appointed for an indeterminate period to positions of the same occupational nature and level, some of which will be discontinued while others will remain, the department shall identify, in reverse order of merit, the incumbents of these positions to be accorded surplus status. Seniority shall only be used as a tie-breaker in those cases where two or more employees are equal in all other respects.

Communications are another important element in the implementation of this policy. Departments are expected:

- to inform Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission as far in advance as possible, preferably at the early planning stage, of major work force adjustments as well as of situations that will probably result in the identification of surplus employees which the department does not expect to be able to redeploy internally;
- to inform all employees of how they may be affected by an adjustment in the size of the Public Service and of the work force adjustment policies and procedures;
- to keep employees informed of the progress made in attempting their redeployment;
- to cooperate fully with the Commission in its attempts to redeploy employees from other departments; and
- to inform employee organizations of all developments as early as possible.

As implied, the Public Service Commission also plays an important role in the implementation of this policy. Once advised by departments of the names and occupational groups of the employees to be declared surplus, the Commission starts its efforts to reappoint them within the Public Service. Placement is done through the administration of the Priority Clearance System. A department cannot obtain clearance to proceed with staffing of any vacant position until the Commission has verified that no surplus or laid-off employee is qualified and suitable for the position. The employees affected by work force adjustment are accorded a priority (administrative priority for surplus employees and statutory priority for persons laid off), and consequently must receive first consideration for appointment to positions for which they are qualified, or most likely would be qualified after retraining. Further information on the Priority Clearance System is contained in the chapter on Staffing.

In the instances where an employee cannot be placed directly in a vacant position in the Public Service but could be placed with suitable retraining, the Public Service Commission is responsible for recommending to departments that such retraining be undertaken, or when initiated by a department, for certifying that such retraining is appropriate to effect the appointment.

In the case of major work force adjustments and in situations where placement might be more difficult because of the specialization of the employees, it may be useful for a department to set up a special team which includes representatives from the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission and the appropriate bargaining agents to concentrate on all aspects of the redeployment activities.

Additional information on this subject can be found in PMM Volume 4 – *Human Resource Usage*.

In any situation of work adjustment, such as decentralization and relocation, the Work Force Adjustment policy should be applied to employees who choose not to relocate. For further information on the procedures to follow on decentralization and relocation projects, managers should refer to the guidelines on this matter contained in PMM Volume 1 – *Personnel-General*.



## PERFORMANCE REVIEW AND EMPLOYEE APPRAISAL

As a general rule, managers should establish a mutual understanding of what they expect from their subordinates over the months to come. Their goals and objectives should be reviewed routinely every few months. How formally these steps are taken will vary with circumstances. The Performance Review and Employee Appraisal policy requires that a written review be prepared at least annually and stipulates how this review is to be formally documented.

One of the responsibilities of a manager is to implement, for employees under his or her jurisdiction, the Performance Review and Employee Appraisal program which has been developed by the Treasury Board Secretariat and Public Service Commission for application across the Public Service.

First the definitions. Performance review is described as a continuing process in which a supervisor and an employee consider the duties to be performed by the employee, the achievements expected, the evaluation criteria and the results actually achieved.

Employee appraisal, which grows out of performance review, identifies an employee's various qualifications, estimates potential, identifies and proposes responses to training and development needs, and indicates possible future assignments.

The two combined – the performance review and employee appraisal – make up an important package. For the employee, it may determine salary increases and indeed his or her future in the Public Service. For managers, it is a structured method under which they can attempt to get the best out of their employees and help them to realize their full potential. Managers, in turn, will be judged, to a considerable extent, on how well they do this. Obviously, if managers are able to develop loyal, cooperative staff, they will function much more effectively.

As a general rule, senior managers are expected to conduct the performance review and employee appraisals for those officers or supervisors who report directly to them. These, for their part, are expected to appraise those directly below them and so on down the line until the process is completed for each employee. The senior manager remains, of course, responsible for ensuring that the entire procedure is completed satisfactorily and on schedule.

The schedule calls for both a performance review and an employee appraisal to be completed yearly, usually by March 31, for indeterminate employees and term employees engaged for more than six months. The schedule can be flexible in exceptional circumstances. For example, if an employee has been away on training for a year it would be impossible to evaluate his or her recent work experience. Similarly, there may not be a need to assess potential in the case of an employee who is retiring shortly. Many other examples could be cited. The personnel advisor is familiar with the exceptions to the normal rules and can provide guidance.

For ease of comparison within a department and across the Public Service, employees are to be rated in one of five categories: outstanding, superior, fully satisfactory, satisfactory or unsatisfactory. Again the personnel advisor can supply guidelines on how to apply those terms.

As might be expected, both performance reviews and employee appraisals are on a two-way street, that is, they are to be seen by the employee as well as the supervisor. Furthermore, the Performance Review and Appraisal Report (PRAR) is to be signed by the employee as well as the supervisor, and the employee is to be given an opportunity to add comments if he or she disagrees with the assessment or perhaps wishes to express a desire for particular training. This open approach is only elementary fairness since the process is designed to help both the employee and the supervisor.

As a further safeguard, the PRAR, which includes the employee's comments, is to be reviewed by the officer immediately above the supervisor who prepared the material (known as the reviewing officer). Sometimes this is done by review committees. In either case, the employees may, if they wish, address the reviewing officer or the review committee to ensure that their views are properly recorded. The immediate supervisor is, of course, also free to add anything he or she wishes. This review tends to guard against unfairness which is always possible when human beings work closely together. In any instance where comments are added to the PRAR by either the supervisor or the reviewing officer or a member of the review committee after the employee has signed it, it must be returned to the employee so that he or she may see the comments.

A word of caution. While it is always easy and pleasant to prepare a PRAR on an employee who is doing outstanding work and has great potential, it is not so easy when rating a marginal or poor employee. If a manager glosses over the true situation, the words may come back to haunt him or her. For example, if the time comes when the employee should be demoted or released the manager may find it exceedingly difficult or impossible to do so. Such a manager deserves little sympathy.

Finally, it should be noted that there are sample formats for PRARs that may be used throughout the Public Service. The deputy head of a department or agency has the discretion to decide what type of form to use, subject to any service-wide requirements that may be established from time to time.

Additional information on can be found in PMM Volume 4 — *Human Resource Usage*.

## TRAINING

This chapter stresses the importance of training and the roles played by the various participants: the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, the departments, the employees, and the Staff Training Council.

### Background

First, it is essential that departments and agencies recognize the importance of training as a means of attaining operational objectives. It should not be regarded as a fringe or frill activity, one of the first areas to be reduced in periods of restraint. The expense of training should be regarded as an accepted cost of doing business.

For Public Service purposes, training has been defined as any learning activity that contributes to the acquisition by employees of knowledge, skills and experience that helps them to do their present jobs efficiently or prepares them to assume other responsibilities.

It is the policy of the Employer to provide staff training which is necessary to maintain the effectiveness of the Public Service and to achieve government objectives. Staff will normally be recruited with the level of knowledge and skill required to perform the duties of the positions for which they were selected. Training may, however, be provided to meet any further operational requirements of the employer and to maintain the ability of staff to perform their assigned duties.

It is, of course, the responsibility of the employer to determine the training to be provided in relation to the present and future operational requirements of the Public Service. Training will be provided only in response to specifically identified needs. Successful completion of a training program may be a prerequisite for appointment to certain positions or an element of merit in promotion. The employer will pay the costs of training it considers essential and will pursue its training objectives using the most cost-effective means possible.

Training may be undertaken in a number of circumstances to achieve the following purposes:

- professional, technical and vocational training to ensure that employees are able to perform their present functions at the level of performance required by the employer;
- retraining to prepare surplus employees for alternative employment;
- occupational health and safety training to ensure that employees are aware of safety and occupational health standards in the workplace;

- orientation training to provide information to employees about their new work environment;
- developmental training to ensure that qualified personnel will be available to meet identified future needs; and
- the retention of certain existing programs such as pre-retirement training and those having to do with particular types of employee assistance.

Information submitted to the Treasury Board by departments indicates that departments are collectively planning to spend approximately \$250 million on training in the fiscal year 1982-83. It is anticipated that about \$200 million will actually be spent. At this time, it is estimated that 7000 person-years are devoted yearly to training, either giving or receiving training in a formalized manner. It is expected that, over each of the next five years, the dollars budgeted for training will range upward toward \$300 million and that the number of person-years devoted to training will range between 7000 and 8000 a year.

## Treasury Board

Under the *Financial Administration Act*, the Treasury Board has the authority and responsibility to “determine requirements for the training and development of personnel in the Public Service and the terms under which such training may be carried out”. The Treasury Board is responsible for developing and promulgating policy guidelines and procedures, monitoring compliance, and evaluating policies and the cost-effectiveness of training programs following consultation with central agencies and departments.

The Treasury Board is responsible also for prescribing standards for service-wide training required to meet government policy objectives, and for establishing the level of professional or technical competence required for particular occupational groups and for other distinct groups such as managers, for whom training may be required.

## Staff Training Council

Treasury Board has established a Staff Training Council to which it has delegated authority to:

- recommend training policies and priorities;
- determine Public Service training needs;
- provide overall direction and coordination for Public Service staff training programs;



- establish policies for the certification of trainers and instructors; and
- coordinate the general staff training programs of the government.

Membership of the Council consists of the Secretary of the Treasury Board as chairperson, the Chairman of the Public Service Commission, the Clerk of the Privy Council or his nominee, the Comptroller General, five departmental deputy heads or assistant deputy ministers or both, the Deputy Secretary, Personnel Policy Branch, Treasury Board Secretariat, the Director General, Staff Development Branch, Public Service Commission and one or more training experts.

## Public Service Commission

Under the *Public Service Employment Act* the Public Service Commission has the authority to “operate and assist deputy heads in the operation of staff training and development programs in the Public Service”. In keeping with this mandate, the Public Service Commission designs, develops and conducts central training courses and programs after the need is determined by the Treasury Board on the advice of the Staff Training Council.

The Public Service Commission also provides advice and consulting assistance to departments on training matters and carries out research in knowledge transfer methods and training technology in concert with departments and under the direction of the Staff Training Council.

In addition, the Public Service Commission, under delegated authority from Treasury Board, carries out training audits and conducts a program for the certification of departmental and agency trainers and instructors with respect to their capabilities in the area of training techniques. The Public Service Commission also provides service-wide training, coordination and information services at the request of Treasury Board.

Again subject to the approval of Treasury Board, the Commission offers its own programs, specialists and experience to the whole of the Public Service. In order to play its role in providing support for departmental training activities, the Commission:

- provides centralized courses to which departments and agencies may send their employees;
- provides pedagogical services to assist and advise departments on a wide range of training activities, from diagnosing and analyzing their needs to planning, preparing, implementing and assessing educational programs;
- prepares and provides special courses responding to the needs of departments or the Public Service at large;

- provides assistance to departments faced with problems of decentralization such as courses for public servants who have been transferred, courses for the training of personnel recruited locally, and courses to help public servants who prefer to remain in the National Capital Region or wish to seek other employment;
- provides programs on special subjects for the use of a number of departments; and
- provides information on courses available outside the Public Service or within departments.

## Departments and Agencies

The Treasury Board has delegated authority to heads of departments and agencies to make staff training decisions within the framework of established policy. Departments are responsible for identifying training required by their staff to meet operational needs and government objectives, and for ensuring that staff receive the training required. Departmental managers, for their part, are responsible for ensuring that all staff training they authorize to be provided at public expense is necessary in relation to Public Service requirements.

Similarly, departmental managers are responsible for ensuring that employee knowledge and skill acquired through training are utilized to the maximum extent possible. Departments and agencies are, as well, accountable for ensuring that their trainers and instructors are knowledgeable in the subjects they teach and that the programs are cost-effective.

## Employees

Employees have a responsibility for collaborating with their supervisors in identifying areas in which their knowledge and skills require improvement in order to carry out their duties. Employees are also responsible for making maximum use of training provided by the employer and for maintaining the knowledge and skills acquired.

Employees are, of course, primarily responsible for their own career advancement and for acquiring on their own time and at their own expense any additional training or education required to meet their personal development goals. However, on occasion, the employer may grant leave of absence without pay to enable employees to further their education. Under some circumstances, too, the employer may contribute to the costs of education or training taken outside working hours.

As indicated in the foregoing, training in the federal Public Service is big business. Due to the scale of these activities, Treasury Board, each year, reviews departmental training plans and determines service-wide priorities in the light of overall Public Service training policies, training programs for particular occupational groups,

government objectives, and operational needs and budgetary considerations. Following this review, Treasury Board provides direction to departments. Managers, in turn, are expected to provide appropriate input to this decision-making process.

Additional information on training can be found in PMM Volume 4 – *Human Resource Usage*.

## **DISCIPLINE**

The five types of discipline in the federal Public Service are described below.

### **Oral Reprimand**

An oral reprimand is a verbal disciplinary measure which includes a statement of what the employee has done wrong, how it should be corrected, and what might happen should it not be corrected. No record will be kept on the employee's personnel file.

### **Written Reprimand**

A written reprimand is a formal warning that conduct is unsatisfactory. Its use should establish a clear understanding between an employee and the supervisor as to what is expected. If more severe disciplinary action should become necessary later, the records of the reprimand or reprimands would demonstrate that the employee was made aware of the consequences of future misconduct.

### **Suspension**

Suspension is the temporary removal of the employee from the place of work without pay for one of two reasons:

- to protect the service, persons or property pending investigation of certain suspected misconduct when the presence of the employee at work cannot be tolerated; and
- to impose a definitive disciplinary measure for an act of misconduct by preventing the employee from working.

### **Financial Penalty**

A financial penalty is used as an alternative to a suspension, where this is considered preferable for operational or economic reasons. It may be difficult to schedule suspensions without use of replacements and overtime, for example in situations of mass unlawful withdrawal of services, or of continuous shift operations, or of ships at sea, or at isolated posts.

### **Discharge**

Discharge is the separation from the Public Service of an employee for misconduct. This measure may be applied after a series of acts of misconduct or for a single act of



serious misconduct. Discharge is obviously a most important matter and the decision to proceed should be taken only after careful consideration and when it has been determined that the employee is no longer suitable for continued employment by reason of misconduct.

As is the case with many other areas of personnel administration, deputy heads have the discretion to determine what penalties should be applied for various kinds of misconduct within the guidelines of established precedent. They are also empowered to delegate their authority to management representatives. As a rule the more serious penalties are delegated to higher level management representatives, while supervisors at all levels are authorized to issue oral and written reprimands.

Lower level supervisors may be empowered to impose provisional suspensions in exceptional circumstances. To illustrate, if an employee becomes a threat to persons or property, a supervisor may have to make an immediate decision to have him or her removed from the premises. In that event, the employee may be suspended for the balance of the day and the ultimate penalty, if any, determined later in consultation with more senior managers.

To assist in these decisions, departments and agencies have developed disciplinary standards and guides, based on their operational requirements. It should be noted as well that some collective agreements contain provisions pertaining to certain aspects of the conduct of employees. Care must be exercised to ensure that such provisions are respected. Managers should also be aware of an employee's right to grieve against disciplinary actions and to be represented in the hearing of such grievances.

Prior to taking disciplinary action, an employee must be given an opportunity to explain the circumstances surrounding the incident or incidents to the supervisor. This interview should take place in private, although it may include a representative of the employee and a representative of management, where this is required or desirable.

In determining an appropriate penalty, good judgment is essential. First of all, it should be remembered that the primary aim of the penalties is to get the employees to mend their ways, and become good and productive workers (corrective discipline) rather than to punish them. Where this is made clear to the employee it is often possible to avoid the imposition of more serious penalties later.

In the assessment of misconduct, consideration should be given to such factors as the employee's length of service, past record, the seriousness of the offence and other pertinent factors. This may mean that two employees, both of whom are guilty of the same offence, receive different penalties. This could be the case, for example, if it is a first offence for one and the latest in a whole series of incidents for the other.

It follows too, that when an employee commits a series of offences, consideration should be given to increasing the penalties even though each offence in itself may not be too serious. With such an employee it may be wise to commence with an oral reprimand, move up to a written reprimand, and then invoke suspensions of increas-

ing length, culminating in discharge. Otherwise, the unsatisfactory conduct may persist. In this regard, it should be noted that the discipline should come as quickly as practicable after the offence. A long time gap tends to dissociate the offence from the corrective action.

An employee whose unsatisfactory performance is attributable to physical, personal or domestic problems should be encouraged to seek professional advice. However, where this is unsuccessful, or the employee refuses to cooperate, a manager should not shrink from disciplinary measures. Sometimes formal discipline is the only thing that will impress upon an employee the gravity of the situation.

Finally, it should be noted that a written record of each disciplinary action, except oral reprimands, must be placed on the personnel file of the employee concerned. This must be done with his or her knowledge. If the employee declines to acknowledge the content of the document, a notation to this effect should be made on the document prior to filing it. In some cases, there are clauses in collective agreements which pertain to the retention or removal of disciplinary reports from personnel files and managers should become familiar with these as well as the normal departmental procedures.

Additional information on discipline may be found in PMM Volume 7 — *Staff Relations*.

## REDRESS PROCEDURES

Public Service managers have a duty to make a sincere effort in the context of day-to-day management to resolve their employees' concerns respecting perceived unjust or inequitable treatment, and thus obviate the use of formal redress procedures wherever possible. Employees should be encouraged to discuss their concerns with their managers. This will contribute to the development of a healthy work environment characterized by prompt redress, an environment where recourse to formal redress mechanisms is seldom necessary. Managers should realize that it is in their own interest to resolve their employees' concerns.

Parliament has provided Public Service employees with various formal avenues through which to seek redress for perceived unjust or inequitable treatment.

### Appeals

Employees have the right to appeal to the Public Service Commission against decisions respecting certain appointments within the Public Service, or release for incompetence or incapacity. In cases of an appointment or a proposed appointment, the time limit for submitting an appeal is 14 calendar days from the day on which the notice of right of appeal is brought to the attention of potential appellants. In cases of recommendation for release or demotion of an employee, the time limit for submitting an appeal is 14 calendar days from the day on which notice of the deputy head's recommendation is received by the employee. While employees have a right of appeal in closed competitions, candidates in open competitions do not. Successful candidates have the right to participate in appeal board hearings at which their appointments are being challenged.

The purpose of the appeals system is to ensure, by means of an inquiry conducted by an independent appeal board:

- that appointments are the result of selections made in accordance with the merit principle and a staffing process that is fair and proper; and
- that the reasons for recommendations for release or demotion on the grounds of incompetence or incapacity are valid and, if so, that the action is justified.

The appeal board's decision can result in an appointment being confirmed or revoked, made or not made. Where an appeal is against a recommendation for release or demotion on the grounds of incompetence or incapacity, the board's decision can result in acceptance or rejection of a deputy head's recommendation.

An appeal board's decision cannot be overturned by the Public Service Commission or anyone other than the court. An interested party may present an application to the Federal Court of Appeal under section 28 of the *Federal Court Act* to have the decision reviewed and set aside.

There are about 3000 to 4000 appeals a year, which means that one out of 14 appealable appointments is, in fact, appealed. About one in five appeals is upheld.

Managers wishing more information regarding the appeals system are encouraged to consult their personnel advisor.

## Complaints

Employees have the right to lodge a complaint with the Anti-Discrimination Directorate or the Investigations Directorate of the Public Service Commission, or with the Canadian Human Rights Commission.

The Anti-Discrimination Directorate investigates allegations of discrimination in or against federal departments subject to the *Public Service Employment Act*. Race, colour, national origin, age and sex, in that order, tend to be the predominant bases for charges of discrimination.

As well as dealing with allegations of discrimination, the Anti-Discrimination Directorate also handles allegations of harassment and injustice and acts as ombudsman in the investigation of complaints of a more general nature.

Managers should be aware that complaints about discriminatory employment practices may be made either by public servants or by persons seeking to enter the Public Service. Complaints of unfair treatment are also examined, even if discrimination is not alleged. Of the approximately 350 cases handled each year, most turn out to be the result of misunderstandings rather than discriminatory or unfair treatment.

The Investigations Directorate is responsible for conducting investigations into complaints or questions concerning the application of the *Public Service Employment Act*, Regulations, and related policies and directives. The directorate's mandate covers staffing, lay-off actions, rejections on probation, resignations and abandonment of position, but excludes complaints against competitions already in progress, appealable matters, and alleged discrimination. As well, the Investigations Directorate handles complaints resulting from open competitions.

In the conduct of investigations, emphasis is placed on protecting the rights of the complainant. Both the complainant and his or her representative, if he or she has one, and the department's representative, are given the opportunity to present oral and documentary evidence in separate on-site meetings with the investigations officer. Evidence is analyzed and both sides are advised in writing of the results and the reasons for them. If the complaint is well founded, corrective action is directed.

Where cases are upheld, the investigations show that lack of training, or the differing application of regulations, rather than malicious intent on the part of supervisors and managers, is most often the cause behind the denial of employee rights.



Employees also have a right to file a complaint with the Canadian Human Rights Commission alleging discrimination. However, to avoid confusion and duplication of effort, an agreement exists between that Commission and the Public Service Commission to the effect that the Public Service Commission will handle those allegations of discrimination made by public servants on the grounds prescribed in the *Public Service Employment Act* (sex, race, national origin, colour, religion, marital status, age), and that allegations of discrimination on other grounds will be dealt with by the Canadian Human Rights Commission. Nothing in the agreement, however, precludes employees from going direct to that Commission with their complaint or from approaching it if they are not satisfied with the manner in which the Public Service Commission has dealt with their complaint.

## Grievances

Under the *Public Service Staff Relations Act*, all employees, including those employed in a managerial or confidential capacity, have the right to grieve. Persons employed as casuals or for a specified period of less than six months do not have the right to use the formal grievance procedure.

Employees are required to grieve through departmental grievance procedures which usually provide for three or four levels.

Basically, anything may be grieved providing no other procedure for formal redress is available to the employee.

There are two types of grievance that must be presented and responded to directly at the final level of the departmental grievance procedure. They are grievances which relate to classification and discharge.

Two types of grievances may be referred to the Public Service Staff Relations Board (PSSRB) for adjudication: grievances relating to the interpretation or application of a collective agreement or arbitral award, and grievances relating to disciplinary action resulting in discharge, suspension or a financial penalty.

Refer to the chapter on Staff Relations (Grievances and Complaints) for more information.

When dealing with employees' complaints, managers are advised to act promptly to investigate and rectify the causes whenever it is appropriate and within their power to do so. If in doubt regarding their limits of authority, managers should contact their personnel office for specialist advice without delay. The key things for a manager to be able to demonstrate if an employee's complaint cannot be handled informally and the employee is going to seek redress through formal channels are:

- that the employee has been fairly treated and the circumstances surrounding the complaint have been fully disclosed (subject to any security or confidential constraints), and

- that the manager has made a sincere effort to resolve the complaint. (It is highly desirable that a manager be able to produce written documentation or provide corroborative evidence of the steps taken.)

Managers should not hesitate to make tough decisions but they should take care to ensure that these decisions are equitable and can withstand the scrutiny of a third party review if challenged through a formal redress mechanism.

Additional information on redress procedures can be found in PMM Volume 7 — *Staff Relations*.

## STAFF RELATIONS

In the Public Service “staff relations” refers to the interaction between bargaining agents and management to promote good working relations and to resolve differences. More specifically, the term includes the following: certification, negotiation, resolution of disputes, union/management consultation, processing of grievances, adjudication of grievances, administration of collective agreements, exclusion of employees not subject to collective bargaining, and designation of employees whose duties are necessary in the interest of the safety or security of the public.

Collective bargaining was introduced into the Public Service in 1967 when the *Public Service Staff Relations Act (PSSRA)* was passed. Under this Act, the Treasury Board became the Employer in the case of any portion of the Public Service of Canada specified in Schedule 1, Part I of this Act\*. The Act is administered by the Public Service Staff Relations Board (PSSRB). The PSSRB consists of a chairman, a vice chairman, not more than three deputy chairmen and not less than four, or more than eight, other members.

The intention is to foster and maintain sound relationships between the Employer and the bargaining agents within the terms of the applicable legislation, collective agreements, regulations, and directives.

A Pay Research Bureau comes under the jurisdiction of the Public Service Staff Relations Board. The broad function of the Bureau is to provide objective information to the employers and bargaining agents and to give mediators, conciliators, conciliation boards, and arbitration boards convenient access to relevant material when required. This is accomplished through obtaining information on rates of pay, employee earnings, conditions of employment, and related practices prevailing both inside and outside the Public Service.

A certified bargaining agent, as determined by the Public Service Staff Relations Board, has the exclusive right to bargain collectively on behalf of the employees in that bargaining unit, and to represent them in the presentation of or reference to adjudication of grievances, until such time as its certification may be revoked.

The *PSSRA* provides for two methods of resolution of bargaining disputes. The choice is either referral of the dispute to arbitration, with the arbitral award being binding on both parties, or the referral of the dispute to a conciliation board. In the latter case, there is a subsequent right of employees in the bargaining unit to engage in a lawful strike, seven days after the submission of the conciliation board report, if the recommendations of the conciliation board are unacceptable to either the bargaining agent or the employer. (Incidentally, there is provision for a bargaining agent to change its choice of method for the resolution of disputes before each round of bargaining).

\* Schedule 1, Part I of the *PSSRA* includes regular departments but not Crown corporations.

## Designated Employees

The Act also provides for the continuation of the performance of certain duties which are required on a continuing and uninterrupted basis because such “duties consist in whole or in part of duties the performance of which at any particular time or after any specified period of time is or will be necessary in the interests of the safety or security of the public”. Persons performing such duties are identified as “designated employees” in the *PSSRA* and are prohibited by that legislation from engaging in a strike although they may be members of a striking bargaining unit.

## Managerial and Confidential Exclusions

There is, as well, a provision under which any “person employed in a managerial or confidential capacity” is excluded from the process of collective bargaining. Some groups of employees are excluded as an entity, for example personnel administrators and Department of Justice lawyers. Employees in other groups are excluded by virtue of their role as managers or because of confidential duties in relation to an excluded manager, for example the executive assistant to a senior official. If the bargaining agent objects to an exclusion proposed by the employer, the PSSRB decides the matter.

Under the terms of the *PSSRA*, a person employed in a managerial or confidential capacity is obliged to refrain from certain types of actions. Such a person shall not:

- participate in or interfere with the formation or administration of an employee organization or the representation of an employee by such an organization;
- refuse to employ or to continue to employ any person, or otherwise discriminate against any person in regard to employment, or any term or condition of employment, because the person is a member of an employee organization or was or is exercising any right under the Act;
- impose any condition on an appointment or in a contract of employment that seeks to restrain an employee, or a person seeking employment, from becoming a member of an employee organization or exercising any right under the Act;
- seek by intimidation, by threat of dismissal, or by any other kind of threat, or by the imposition of a pecuniary penalty, or by other means to compel an employee to become, or refrain from becoming, or cease to be, or to continue to be, a member of an employee organization or to refrain from exercising any other right under the Act; or
- discriminate against an employee organization.

Of course, the above does not prevent a person employed in a managerial or confidential capacity from receiving representations from, or holding discussions with, the representatives of any employee organization.



In addition, persons employed in a managerial or confidential capacity have a responsibility to represent the interests of the employer in the discharge of their duties impartially with all organizations certified as bargaining agents. Impartiality in this sense must not only exist but be seen to exist.

For these reasons, and in order to provide a firm foundation for satisfactory employer/employee relations in the Public Service, the government has decided that, as a matter of policy, all public servants employed in a managerial or confidential capacity are to be officially informed:

- that they must refrain from any association with an employee organization, as defined by the *PSSRA*, that would be contrary to the provisions of law or that would create for them a conflict of interest; and
- that they will be expected in this and other ways to discharge their responsibility to the employer in the field of employee/ employer relations and will be held accountable for any failure to do so.

## Collective Bargaining

Two months before the expiry of a collective agreement, the bargaining agent may present a notice to bargain and its demands to the Treasury Board Secretariat. The Secretariat in turn forwards the demands to the departments concerned for comment. In addition, departments are requested to inform the Employer's representatives of any problems they have in administering the expiring agreement.

In the collective bargaining process, departmental representatives generally form part of the Employer's team. When the representatives of the parties reach agreement on all issues that were the subject of negotiation, a memorandum of agreement or settlement is signed by each of the parties. The terms of the settlement must then be ratified. Ratification on behalf of the employees is the responsibility of the certified bargaining agent. The Treasury Board approves the terms of settlement as the Employer. Should the terms of settlement not be ratified, the representatives of the parties may reconvene to determine whether they can agree on new terms of settlement that could be re-submitted for ratification.

Should the parties be unable to agree on a term or condition of employment, the *PSSRA* provides, as stated previously, two methods of resolving disputes. One is the submission of the dispute to an arbitration board, and the other is the submission of the dispute to a conciliation board. A bargaining agent's choice of process for resolution of a dispute must be made before the date "notice to bargain" is served.

Under the conciliation process, either party may make a written request to the chairman of the PSSRB to establish a conciliation board.

When and if the chairman of the PSSRB decides to set up a conciliation board he requests each party to nominate its representative and the nominees must then recommend a third person to be chairman. If they fail to do so within five days, the chairman of the PSSRB appoints such a person.

The conciliation board must then report its findings and recommendations. A report signed by a majority of the members constitutes a decision of the board. However, a conciliation report is not binding on the parties, and the parties are free to endorse it, reject it, or use it as a basis for further negotiation.

If no agreement is reached, employees who are not “designated” (as defined earlier), may legally participate in a strike seven days after the chairman of the PSSRB receives the conciliation board’s report. If the chairman of the PSSRB decides not to appoint a conciliation board, because he thinks it would serve no purpose, a legal strike may take place on the date such a decision is made.

In addition to the use of a conciliation board or an arbitration board, the PSSRB may also appoint a conciliator or a mediator to assist the parties in reaching an agreement. This may occur at any stage of the bargaining process, including during a strike.

## Collective Agreements

A collective agreement means “an agreement in writing entered into between the Employer on the one hand, and a bargaining agent, on the other hand, containing provisions respecting terms and conditions of employment and related matters”. Thus the agreement is a binding legal document, the terms of which must be respected by both parties. While the Treasury Board as the Employer is primarily responsible for the conduct of collective bargaining, all managers are involved in the application of collective agreements.

It is imperative, therefore, that those charged with the responsibility for administering collective agreements know the classification of employees under their jurisdiction to whom the agreements apply, the general content of the various agreements, and the names of the shop stewards or other union officers who represent the bargaining agents. Copies of the current applicable collective agreements should be available for ready reference.

It is the policy that each collective agreement be applied consistently to those employees who are subject to that agreement in accordance with the content of such an agreement. When differences arise as to the interpretation or application of an agreement and they cannot be resolved, a grievance is likely to be filed, in accordance with the *PSSRA*, the collective agreement, and the departmental grievance procedure.

Among other things, managers should become familiar with departmental procedures having to do with the use, by employee organizations, of government bulletin boards and the employer’s premises, facilities and services.

## Grievances and Complaints

The purpose of the grievance procedure is to provide an orderly and standard administrative process by which employees may seek the resolution of differences which arise concerning terms and conditions of employment, where no other administrative process for redress is provided in or under any other Act of Parliament. The right to present a grievance is provided in the PSSRA. Provision is also made in the PSSRA for referring to third party adjudication two types of grievances which have not been dealt with to the satisfaction of the grievor in the grievance process. (See the section on “Grievances” in the chapter “Redress Procedures” for details on adjudicable grievances.)

All complaints and grievances must be fully investigated to determine all the facts, and processed as quickly as practicable.

Since all collective agreements have articles relating to the grievance process, it is imperative that managers refer to such articles in the relevant agreement when a grievance is filed by an employee. In addition, and particularly in the case of those employees who are not members of a bargaining unit, a manager should also refer to the prescribed departmental procedures. An employee is entitled to present a grievance at each of the various levels in the process, up to and including the final level.

### A few reminders:

- An employee is not entitled to present a grievance relating to the interpretation or application of a provision of a collective agreement or an arbitral award unless the employee has the approval of, and is represented by, the bargaining agent for the bargaining unit to which the collective agreement or arbitral award applies.
- An employee who is included in a bargaining unit for which an employee organization has been certified as bargaining agent may not be represented by any other employee organization in the presentation or reference to adjudication of a grievance.
- An employee who is not included in a bargaining unit for which an employee organization has been certified as bargaining agent may seek the assistance of, and may be represented by, any employee organization or any other person in the presentation or reference to adjudication of a grievance.
- Where a grievance is referred to adjudication, the PSSRB will provide the department concerned with a copy of the notice of reference to adjudication.

## Consultation

For many years prior to the advent of collective bargaining in 1967, joint consultation was established and utilized in the Public Service. The purpose of consultation is to

provide an informal yet official channel of communication between management and defined groups of employees, so as to develop a positive climate conducive to the exchange of information and to the discussion of matters of general application and mutual interest.

Since the advent of collective bargaining, most of the collective agreements provide for consultation. Where provisions exist for consultation, they must be observed, as described in the agreement. For its part, the Treasury Board, as Employer, favours the establishment of union/management consultation across the Public Service.

All matters may be subject to consultation except:

- those which modify basic operating policies;
- those which could lead to altering or changing the intent of collective agreements; and
- those for which other formal channels of communication have been established, for example, grievances.

Union/management consultation does not interfere in any way with management's authority or its obligation to manage or a bargaining agent's legal rights as established by the *PSSRA* or applicable collective agreement.

Matters discussed may include such things as quality of work life, physical working conditions, health and safety, suggestion award plan, implementation of parking policy, scheduling of annual leave, and recreational programs. Departments or portions of departments which may wish to establish consultation committees may obtain help in doing so from Labour Canada.

## Strikes

In the event of a lawful strike, the departments and agencies involved should ensure that:

- prior to the strike, planning and preparation are undertaken to establish the level of service and operations which can be maintained during the strike;
- government property and facilities are safeguarded;
- accurate and timely information pertaining to the strike is documented and provided to the Employer;
- as far as possible, sound relations with employees are maintained;
- at the termination of a strike, full services and operations are quickly resumed.



In the event that a lawful strike threatens or occurs, it is best to get detailed advice from the staff relations specialists in the department and in the Treasury Board Secretariat. Managers also should familiarize themselves with the standard departmental procedures for dealing with work stoppages.

The Employer will take appropriate action to have any unlawful strikes ended as quickly as possible, and will need assistance from managers in imposing discipline, obtaining and enforcing injunctions, or launching prosecutions.

Courses and seminars are available for managers and others who may need to develop their skills and knowledge in the application of collective agreements and relevant legislation and practices.

Additional information can be found in PMM Volume 7 – *Staff Relations*.

## COMPENSATION

The government, as the Employer, is committed to a policy that its employees should receive a level of compensation (pay and all benefits) which compares fairly with that paid by other employers for comparable work, taking into account other conditions of service. The basis for comparison is the total compensation package and not just salaries and wages. The policy of comparability applies to those whose compensation is subject to bargaining as well as those where it is not. Compensation comparable to that outside the government is the goal for all levels up to EX-1. Beyond that, the government as the Employer does not see it as realistic to try to emulate private sector salaries and simply tries to maintain adequate internal relativities or differentials for EX and DM levels. There is also an attempt to maintain an adequate barrier or differential between compensation levels for the Management Category and those of collectively-bargained groups.

As the policy of the government as the Employer in matters of compensation is to compare fairly with other employers in the private sector and to follow rather than lead, the practice over the years has been to have different national or regional rates of pay where they generally occur in the outside labour market. At the present time, there are pressures for change in the long-established policy on where national and regional rates of pay will apply. The pressures come from both managers and employees in occupations where significant regional variations in pay are occurring because of the demand for certain skills, or the higher cost of hiring in an area, coupled with high turnover and difficulty in recruiting. The question of national versus regional rates presents a continuing dilemma which is not easy to resolve.

Managers should ensure that the pay of their employees is properly administered, and should be prepared to assist them with any problems they may have. This requires that managers ensure that employees are properly paid on appointment and receive increments or performance pay to which they are entitled. Managers should also be aware of entitlements on changes in status such as promotion, transfer and retirement to ensure their employees are properly compensated.

Most rates of pay are established in collective bargaining, but the pay system and pay procedures established by the Employer have been accepted by most bargaining groups. Therefore, pay administration is generally the same for both represented and unrepresented employees. However, there are a few exceptions and, if an employee is a member of a bargaining unit, the appropriate collective agreement should be consulted to ensure that the employee's pay is administered correctly.

Employees below management levels are generally entitled to additional compensation when they work overtime at the request of management. Managers are accountable for ensuring that the need to work overtime is fully justified. Overtime can be a major cost, and therefore operational procedures should be absolutely clear as to who may determine the need for overtime and the need to exercise authority when overtime is required. Except in designated emergency situations no employee should be permitted to be paid for overtime without management approval in advance.

When an employee is absent, it may be appropriate to designate a more junior employee to act for him or her. Subject to the conditions specified in the relevant collective agreement or the rules for unrepresented employees, the employee who is required to act at a higher level will be entitled to additional pay as “acting pay”. However, a manager should not automatically designate a junior employee to act temporarily whenever a more senior employee is absent. Managers should review the work situation carefully to decide how the duties should be performed. In many instances responsibility may be assigned or assumed at higher levels and routine tasks distributed to other employees, thereby eliminating any need for acting pay.

Employees may also be entitled to various allowances for special conditions such as standby or call-back, and in other instances payments may be authorized for such things as education assistance for dependants and commuting assistance. Managers should be aware of these entitlements for their employees.

Almost without exception, full-time employees contribute toward a pension which is payable when the employee retires from the Public Service. The terms for contributions and payment are set out in the *Public Service Superannuation Act* and in the regulations established under that Act. Pensionable employment includes current employment and may include employment before the employee became a current contributor which can, under certain provisions of the Act, be elected as pensionable employment. Employees who have previous periods of employment in the Public Service, or with other employers, should be advised to check with their personnel office to find out if their former employment may be elected as pensionable employment.

In addition to any rights to a pension, most long-service employees will be entitled to a severance payment when they cease to be employed in the Public Service. Severance pay is payable in respect of years of continuous employment. Conditions for payment and the calculation of severance pay are detailed in appropriate collective agreements for represented employees, and for unrepresented employees, exclusive of the Management Category, in the Directive on Terms and Conditions of Employment for Certain Unrepresented Employees. Similar provisions will be found in the directives applicable to the Management Category.

Additional information can be found in PMM Volume 8 – *Compensation*.

Members of the Management Category are subject to the Management Category Salary Administration Plan. The objective of this plan is to encourage optimum performance by enabling departments to recognize and reward managers according to their contribution to the attainment of the goals of the organization. It reflects an approach to managerial compensation used by progressive employers in Canada and is in accord with government policy on personnel management. The plan provides deputy heads with flexibility in awarding merit pay increases to managers within a salary range for each level, and performance awards beyond the job rate to those who excel.

Additional information on compensation for members of the Management Category can be found in PMM Volume 2 – *Management Category*.

## TERMS AND CONDITIONS

In addition to pay and allowances, employees are entitled to certain working conditions and in return must perform tasks and services for the Employer and ultimately the public. Hours of work, leave of absence and other aspects of the work situation other than rates of pay and allowances are generally referred to as “Terms and Conditions of Employment”.

Terms and conditions of employment are detailed in collective agreements and the directives of the Employer. Managers must know the standard hours of work set out for both represented and unrepresented employees and have clear procedures to ensure that the required hours are worked at approved times.

A number of collective agreements now provide for variations in the pattern in which standard hours may be worked. Most provide for variations in assigned starting and finishing times, that is, flexible hours of work. Flexible hours may be established for a variety of reasons, from meeting a need to provide extended service to the public to suiting the personal preferences of an employee. Some agreements also provide authority to approve compressed work weeks, where the required hours may be worked in less than five full days a week. In dealing with a request for a compressed work week the first consideration of a manager must be to ensure that a satisfactory level of service is maintained. This means service not only to the public, but to other parts of the Public Service as well as the department.

Where variations in hours are to be permitted, statements covering the agreement should be drawn up and agreed upon by both the manager and the employee.

Terms and conditions of employment also cover leaves of absence. Some absences, such as vacation leave, can be controlled; others, such as sick leave, cannot, and yet even here the manager is expected to satisfy himself or herself that usage is bona fide. Managers must schedule vacation leave for themselves and their staff in such a way that service to the public is ensured and that the service can be maintained even if there are unexpected absences due to illness.

There are various other reasons for granting employees leave, sometimes with pay and in other instances without pay. Leave for some purposes must be granted, and in other cases discretion may be exercised in reaching a decision on the granting of leave. Reasons for leave and the degree of discretion that may be exercised will be found in collective agreements and the rules applicable to unrepresented employees.

For ready reference, managers would be well advised to have on hand a copy of the Directive on Terms and Conditions of Employment for Certain Unrepresented Employees and the collective agreements relevant to their employees. As well, additional information can be found in PMM Volume 8 – *Compensation*.



## EMPLOYEE ORIENTATION AND INTERNAL COMMUNICATION

The first few days and weeks in a new job often determine how employees will perform in the future. If they are happy with what they see and learn during that period, they will usually go on to become good and productive workers. If not, they may quickly decide to go elsewhere with, in many cases, considerable cost and harm to themselves and the organization. Thus a sound orientation program is most important, and the key element is the immediate supervisor, who sets the climate for the new employee.

As a minimum, departmental orientation programs are to include the following subjects:

- job orientation,
- terms and conditions of employment,
- opportunities for development,
- the department's role,
- the department's relationships to other agencies, and
- the employee's role as a public servant.

Employees also should be made aware of the emphasis that the federal government places on effective communication within and among departments. For example, all employees should understand:

- the purpose, objectives, and activities of the organizations in which they work;
- their rights, obligations, privileges, and responsibilities; and
- the results expected of them.

Fully implemented, an employee orientation program and an effective policy of internal communication can benefit both managers and employees and can contribute to enhanced working relationships and increased productivity.

Additional information on both employee orientation and internal communication can be found in PMM Volume I — *Personnel — General*.

## OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY

Under federal government policy, the management of each Public Service department and agency is responsible for the organization and ongoing maintenance of formal health and safety programs designed to minimize the various risks and hazards of the work. Within this requirement, each manager is responsible directly for the safety, health and well-being of employees under his or her supervision and, in consultation with employees or their representatives, for the provision of a work environment that, to the maximum extent possible, is free from occupational hazards. Specific managerial responsibilities include:

- the application of approved policies, procedures, standards, and guides;
- the establishment of joint union/management safety and health committees and the encouragement of active employee participation in health and safety programs;
- the regular inspection of all facilities and operations and the correction of hazards;
- the provision, in accordance with standards, of required protective clothing and equipment;
- the provision of training and instruction at all levels;
- the provision of emergency medical aid facilities and training in first aid;
- the conduct of accident investigations and application of corrective measures; and
- the maintenance of injury records and data, and the evaluation of health and safety activities at all supervisory levels.

All managerial and supervisory responsibilities, as well as the policies, procedures, standards and guides which form the basis of the Public Service Health and Safety Program may be found in PMM Volume 12 – *Occupational Health and Safety*, and in the third edition of the Treasury Board *Handbook of Occupational Health and Safety*.

## EMPLOYEE ASSISTANCE

The federal Employee Assistance Program (EAP) is based on the accepted theory that the work environment can be effectively utilized for the early identification and motivation for assistance or treatment of employees troubled with health or behavioural problems. EAP is a program designed to identify, counsel and assist, or provide for the rehabilitation of, employees with health or behavioural problems, including those related to the misuse of alcohol. EAP is designed to encourage employees to seek help voluntarily for personal problems in complete confidence before the problem has a serious or measurable effect on work performance. The employee with an alcohol-related problem or other addiction should be aware that, while every assistance will be provided, a definite personal commitment both to follow the program and to improve work performance is required and must be demonstrated; otherwise job security may be in jeopardy. The manager or supervisor is the key person in the successful administration of EAP.

Each department and agency of the Public Service is required to develop and maintain an active program. In this regard, senior departmental management is responsible for the development, approval, and administration of such programs and for ensuring their successful operation. Departments are also required to inform managers and supervisors of their responsibilities under this policy and program.

In this context, the individual supervisor/manager is directly responsible and accountable for identifying poor or deteriorating work performance, and for referring for counselling any employee who may have a health or other problem which may be interfering with effective work performance. The supervisor/manager must not attempt to diagnose a suspected health problem, but is required to document carefully instances where the employee's work performance consistently fails to meet the standards of the job. This requirement is not out of context with normal supervisory responsibility for the maintenance of satisfactory levels of performance among employees. Similarly, when an employee has recovered or is recovering, the supervisor/manager is expected to provide support for the employee as well as maintaining a continued awareness of his or her work performance.

Additional information on employee assistance can be found in PMM Volume 12 — *Occupational Health and Safety*.

## INCENTIVE AWARDS

It is the policy of the government, in the area of personnel management, to provide recognition to persons employed in the Public Service for outstanding performance of their duties, for other meritorious contributions in relation to their duties, and for practical suggestions for improvements.

There are six programs in this area that are administered under the direction of an Incentive Award Board with, where necessary, assistance from the departments and agencies. They are:

- Suggestion Award Program;
- Merit Award Program;
- Resource Management Award Program;
- Outstanding Achievement Award Program;
- Long Service Award Program; and
- Senior Officer Retirement Program.

### Suggestion Awards

The purpose of the Suggestion Award Program is to provide management with a means of extending formal recognition to employees where their initiative outside their normal areas of responsibility has resulted in a worthwhile suggestion for improvement in the efficiency and effectiveness of government operations.

Under this program, a suggestion is defined as a written proposal, plan or idea for improvement in respect of the operation of a department or agency that results in:

- monetary savings;
- increased efficiency or productivity;
- conservation of property, energy, materiel or other resources;
- improved working conditions; or
- any advantage to the operation of the Public Service.

The minimum financial award under the program is \$50 and the maximum is \$10,000. A deputy head or delegate may grant an award of up to \$5,000 while the approval of Treasury Board is required for an award between \$5,000 and \$10,000. Such awards are accompanied by a certificate.

A certificate may also be granted for adopted suggestions made by employees, who, by reason of classification level, are ineligible for cash awards. A handbook is available for those who wish to know more about the Suggestion Award Program.



## **Merit Award**

An employee is eligible for an award under the Merit Award Program for a meritorious contribution. This has been defined as:

- work performance at a unusually high level over an extended period of time;
- the successful completion, in a manner beyond what would normally be expected by management, of a major project, special assignment or research study; and
- the performance of duties under abnormal circumstances in a manner which constitutes a contribution of unusual merit to the Public Service.

When a deputy head is of the opinion that a meritorious contribution has been made, he or she may recommend to the Incentive Award Board that a citation, as prescribed by the Board, be awarded or, alternatively, a citation and an award of \$2,500 or less. Again, there is a handbook to assist deputy heads to make decisions in this area.

## **Resource Management Award**

A Resource Management Award may be granted to a manager who has made an outstanding contribution in the field of personnel, materiel, administrative, or financial resource management and consists of a citation and an honorarium in the amount of \$5,000.

This award may be granted only once each year and is paid out of Treasury Board funds after a selection is made by a committee which is composed of the Secretary of Treasury Board as chairman, the Comptroller General and the Chairman of the Committee of Senior Officials.

## **Outstanding Achievement Award**

The Outstanding Achievement Award, the highest award in the Public Service, is granted for sustained outstanding service and consists of a citation and an award, the value of which will be \$5,000 or less. A maximum of five awards may be granted in any one year.

An outstanding achievement has been defined as the performance of duties in a most outstanding manner over a period of three or more years. This sustained high performance should be measurable in some way, possibly in the form of an extraordinary accomplishment or sustained contribution to improved efficiency and government performance.

Nominations are sought annually respecting executives who have given evidence of sustained outstanding performance in such Public Service endeavours as science and research, economy and finance, culture, social policy, representation abroad and

technical and professional activities. A special committee appointed by the Prime Minister makes the selections.

### **Long Service Award**

The Long Service Award is in a form prescribed by the Incentive Award Board and consists of a wooden plaque for those who have completed 25 years of service and a medallion for those who retire with a minimum of 35 years of service. Those who retire with less than 35 years of service may receive a retirement certificate. These awards are made by the departments and agencies themselves.

### **Senior Officer Retirement Certificate**

A Senior Officer Retirement Certificate may be granted to senior officers who have a minimum of ten years of public service and have held the appointment of deputy head, assistant deputy head or equivalent diplomatic rank. The Incentive Award Board is responsible for making arrangements respecting the manner in which this certificate is to be presented.

Additional information on incentive awards can be found in Chapter 365 of the *Administrative Policy Manual*.

## CONCLUSION

An attempt was made to focus on areas that Public Service managers might like to have included in a guide such as this.

Although an effort was made to obtain the views of a small cross-section of senior officials, we realize that this is no substitute for the opinion of the nearly 4000 officials in the Management Category.

Therefore, it is our intention to publish another edition of this book in about two years, after the Treasury Board Secretariat and Public Service Commission have received a reaction to its contents and style.

Members of the Management Category are invited to send their views to the sponsors for consideration in preparing the next edition. We would particularly like to hear from managers who have a substantial number of employees under their jurisdiction and thus must take a particular interest in personnel matters.

In order that these views may be collected in a systematic way, please submit written comments to:

✓ Policies and Procedures Group  
Personnel Policy Branch  
Treasury Board Secretariat  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0R5

Incidentally, much of the material in this book was drawn from the PMM and, to a small extent, from the *Staffing Manual* of the Public Service Commission and the *Administrative Policy Manual* of Treasury Board. Those who wish to learn more about particular topics are invited to refer to these manuals or consult with appropriate officials in the agencies involved.

Although the Public Service is now in a period of consolidation, there is little doubt that the eighties, like the seventies, will bring many changes. The managers who are likely to survive and succeed in this environment are those best able to adapt to these changes. It is hoped that this book will provide them with a foundation in the personnel area that will help them to do so.

## LEXICON OF TERMS AND DEFINITIONS

Note: With the exception of those indicated with an asterisk (\*), all the definitions contained in this Appendix have been taken from the Treasury Board Secretariat/Public Service Commission *Lexicon of Personnel Terms and Definitions*.

### Abandonment of Position

An employee's abdication of employment as evidenced by a voluntary, but unauthorized, absence from duty for a period of at least one week.

### Accredited Classification Specialist

An employee designated by Treasury Board Secretariat as meeting the basic, situational and demonstrated criteria established for classification specialists.

### Acting Appointment

The designation of a person to carry out, for a temporary period, the duties and responsibilities of a position having a higher maximum rate of pay.

### Acting Pay

The additional pay an employee receives when required to perform, for a temporary period, the duties of a higher position than the one held by that employee on a substantive basis.

### Adjudication

Refers to the procedure where an employee has presented a grievance up to and including the final level in the grievance process with respect to:

- (a) the interpretation or application, in respect of the employee, of a provision of a collective agreement or an arbitral award, or
- (b) disciplinary action resulting in discharge, suspension or a financial penalty and the grievance has not been dealt with to the employee's satisfaction.



## **Administrative Priority**

Entitlement to consideration for appointment before others and without competition, based on Public Service Commission policy.

## **Appeal**

A request made to have a board, established under paragraph 5(d) of the *Public Service Employment Act*, inquire into the circumstances of an appointment or proposed appointment from within the Public Service, or of a recommendation for release or demotion because of incompetence or incapacity.

## **Appointment**

An action taken pursuant to the *Public Service Employment Act* to confer position incumbency upon a person in all cases other than secondments, assignments, or acting appointments.

## **Appointment for a Specified Period**

An appointment for which the expected duration is fixed.

## **Arbitration**

The procedure by which a board acting under the authority of the *Public Service Staff Relations Act* hears both sides of an interest dispute and issues an award which is binding on both parties.

## **Area of Competition**

Factors governing eligibility for consideration for appointment expressed in terms of area of residence and, in the case of closed competitions, in terms of the part, if any, of the Public Service and the occupational nature and level of positions, if any.

## **Bargaining Agent**

Means an employee organization (a) that has been certified by the Public Service Staff Relations Board as bargaining agent for a bargaining unit, and (b) the certification of which has not been revoked.

## **Bargaining in Good Faith**

The requirement that two parties meet and confer at reasonable times with minds open to persuasion with a view to reaching agreement on new contract terms. Good faith bargaining does not imply that either party is required to reach agreement on any proposal.

## **Bargaining Unit**

Means a group of two or more employees that is determined, in accordance with the *Public Service Staff Relations Act*, to constitute a unit of employees appropriate for collective bargaining.

## **Bench-Mark Description**

The description of illustrative work performed in a job which exemplifies the degrees of the factors and/or the classification levels in an evaluation plan.

Note: The bench-mark description commonly comprises the identification of information, a summary of the duties stating the function and purpose of the job, a list of duties, the percentage of time devoted to each duty, and specifications written in terms of factors used in the rating plan.

## **Bilingual Position**

A position which requires the knowledge and use of both official languages.

## **Bilingual Region**

A designated geographical area in which staffing notices must be provided in both official languages.

Note: The designated geographical areas are prescribed by the Official Languages Branch, Treasury Board Secretariat.

## **Block Conversion**

The process of conversion “en bloc” in which positions of a specific class and grade or group and level under one classification plan or system are redesignated, without individual evaluation, as being in a specific group and level under a new or revised system.

## **Business Agent**

A full-time union officer of a local union who handles grievances, helps enforce agreements, and performs other tasks in the day-to-day operation of a union.

## **Certification**

Official designation by the Public Service Staff Relations Board of a union as sole and exclusive bargaining agent, following proof of majority support among employees in a bargaining unit.

## **Certified Staffing Officer**

An employee designated by the Public Service Commission as one with sufficient expertise in staffing matters to exercise appointment authority or to provide advice to those who do.

## **Classification**

The administrative procedure required in order to have a position description evaluated against a classification standard.

## **Classification Audit**

The review of departmental classification operations, including administrative activities, for purposes of advising management on the efficiency, effectiveness and economy of classification practices and controls.

## **Classification Grievance**

A written complaint by an employee against the evaluation of his/her position.

## **Classification Standard**

The document containing the category definition, group and sub-group definitions with inclusions and exclusions, the job evaluation plan, and a series of bench-marks to be used as guides in evaluating jobs.

## **Closed Competition**

A competition that is open only to persons employed in the Public Service.

## **Collective Agreement**

Means an agreement in writing entered into under the *Public Service Staff Relations Act* between the Employer, on the one hand, and a bargaining agent, on the other hand; an agreement containing provisions respecting terms and conditions of employment and related matters.

## **Collective Bargaining**

Method of determining wages, hours and other conditions of employment through direct negotiations between the union and employer.

Note: Normally the result of collective bargaining is a written contract that covers all employees in the bargaining unit, both union members and non-members, for a specified period of time.

## **Competition**

A staffing process in which all prospective candidates who respond to notice or are identified by means of an inventory are considered in terms of their relative suitability for appointment.

## **Complaint**

A verbal or written expression of dissatisfaction by an employee relating to his or her employment addressed to his or her superior.

## **\*Compressed Work Week**

See Variable Work Week.

## **Conciliation and Mediation**

A process that attempts to resolve interest disputes by compromise or voluntary agreement. By contrast with arbitration the mediator, conciliator or conciliation board does not bring in a binding award and the parties are free to accept or to reject the recommendation.

Note: Conciliation is a prerequisite to legal strike action.



## **Contract for Personal Services**

A formal agreement with an individual or firm to provide the services of one or more individuals that does not result in the establishment of an employee-employer relationship.

## **Conversion**

The process of changing the designation of all positions in a group or level to cover their assignment to a new or revised evaluation plan.

## **Decertification**

The procedure for removing a union's official recognition as exclusive bargaining representative.

## **Delegated Staffing Action**

A staffing action for which authority has been vested by the Public Service Commission in a department or agency.

## **Delegation**

The devolution of authority to classify positions from Treasury Board Secretariat to and within departments and agencies of government.

## **Demotion**

The appointment of an employee to a position in the same group (and subgroup) at a level lower than that of the former appointment or to a position in any other group (or subgroup) for which the maximum rate of pay is lower than the maximum rate of pay for the position to which she/he was formerly appointed.

**Note:** Such action may be effected involuntarily (for reasons of incompetence or incapacity), or voluntarily, on the part of the employee.

## **Desirable Qualification**

The training, ability, knowledge, accomplishment or personal attribute that is advantageous but not essential for the performance of the duties and responsibilities of a position and that may be taken into account in the assessment of candidates, where applicable.

## **Discharge**

Involuntary termination of employment by reasons of breach of discipline or misconduct.

## **Discrimination**

Unequal treatment of workers, whether through hiring or employment rules or through variation of the conditions of employment, because of sex, age, marital status, race, creed, union membership, or other activities. In many cases discrimination is an unfair labour practice under federal or provincial laws.

## **Dismiss an Appeal**

To reject after inquiry an appeal made against an appointment or proposed appointment from within the Public Service, or against a recommendation for release or demotion because of incompetence or incapacity.

## **Dismissal**

The termination of the employment of an employee who has been found to have contravened the restrictions on political partisanship.

## **Downgrading**

An action which results in the assignment of a position to a level which carries a lower maximum rate of pay.

## **Downward Transfer**

A voluntary demotion.

## **Duty**

A recognizably different segment of a job.

## **Eligible List**

A document which contains the names of some or all of the candidates found qualified in a competition and which expresses the sequence in which appointments, if any, will normally be offered.

## **Employee Appraisal**

An evaluation of an employee's work performance, an estimation of his/her potential, and an identification of the employee's other qualifications, training and development needs as well as possible future assignments.

## **Employee Inventory**

An ordered record of information about persons for use in identifying prospective candidates in closed competitions.

## **Essential Qualifications**

The training, abilities, knowledge, accomplishments or personal attributes which are necessary for the performance of the duties and responsibilities of a position and which form the basis for assessment and ranking of candidates.

## **Factor Comparison**

A quantitative method of evaluating jobs in which key jobs are described in terms of specific factors.

**Note:** These factors are then assigned weights appropriate to their relative importance. To evaluate a job, the specified factors present in it are compared with the weighted factors of the key jobs. The total of the factor values or the predominant degree assigned thus determines the worth of the whole job.

## **Final Level**

The final departmental level in the grievance process. Normally the deputy head or his/her authorized representative.

## **\*Flexible Hours**

A system which gives management the discretion to grant employees some measure of control over their working hours. Employees are required to work a full working day (for example – 7 1/2 hours) each day but may, subject to operational requirements, be permitted to vary their starting time (between 0700 hours and 0930 hours), finishing time (between 1530 hours and 1800 hours) and lunch period (between 30 and 90 minutes).

## **Fringe Benefits**

Non-wage benefits such as paid vacations, pensions, health and welfare provisions, life insurance, et cetera, the cost of which is borne in whole or in part by the employer.

**Note:** Such benefits have accounted for an increasing percentage of worker income and labour costs in recent years and have thus become an important aspect of collective bargaining.

## **Full-Time Employee**

A person appointed to the Public Service who is ordinarily required to work the standard number of hours a week prescribed by the relevant collective bargaining agreement or the employer, as applicable.

## **Green Circle**

The classification or conversion of a position resulting in a salary range higher than that already carried by the position.

## **Grievance**

Means a complaint in writing presented in accordance with the *Public Service Staff Relations Act* by an employee on his/her own behalf or on behalf of himself/herself and one or more other employees.

**Note:** The Act defines the term “employee” with respect to grievances.

## **Illegal Strike**

A strike called in violation of the law.

**Note:** Strikes are generally illegal when they occur as a result of a dispute over the interpretation of a collective agreement currently in force, when they occur before conciliation procedures have been complied with, or when certification proceedings are under way.

## **Imperative Appointment**

An appointment to a bilingual position for which persons must meet the language requirements upon appointment.



**Incapacity**

The inability to perform assigned duties for reasons normally related to mental, physical, or other factors.

**Incentive Award Plan**

The terms and conditions respecting the payment and granting of awards for suggestions, meritorious contributions, outstanding achievements and long service.

**Incompetence**

The inability to perform assigned duties for reasons normally related to deficiencies in qualifications.

**Indeterminate Appointment**

An appointment for which the expected duration is not fixed.

**Job**

Either a unique position or a number of positions that are essentially similar and adequately described by one job description.

**Job Analysis**

The systematic collecting, sorting, analyzing and recording of data concerning: the duties and responsibilities of a job; the knowledge and ability required; the mental and physical demands; and the conditions under which the work is performed.

**Job Evaluation**

The complete operation of determining the value of the individual job in relation to the other jobs in the organization.

**Jobbing**

The combining of virtually identical positions for purposes of developing a single position description and/or classification.

## **Labour-Management Committee**

Any committee having representation from both management and labour; discussion subjects may include safety and health, productivity, quality of working life, training etc.

## **Language Requirements**

The need for a knowledge of the English language only, the French language only, either the English language or the French language, or both, in order to perform the duties and responsibilities of a position and, in the case of a bilingual position, the language skills necessary in each of the official languages as a second language.

## **Language Standard**

A formalized description of the levels of linguistic proficiency for each language skill in each of the official languages as a second language, for the purpose of staffing bilingual positions.

## **Layoff**

The termination of employment of a person because of lack of work or the discontinuance of a function.

Note: Also refers to a person whose employment has been terminated because of lack of work or the discontinuance of a function and who is considered suitable for appointment.

## **Layoff Right**

The entitlement to a priority consideration for appointment without competition to any appropriate position, and to eligibility to compete for positions as if the layoff had not occurred.

## **Layoff Status**

The condition of a person who has been laid off and who enjoys layoff rights.

## **Level**

The relevant ranking of a position within an occupational group or subgroup arrived at as a result of analysis and evaluation. Also means a level of management to which a grievance is presented.

## **Management Rights**

These encompass those aspects of the employer's operations that do not require discussion with or concurrence by the union, or rights reserved to management which are not subject to collective bargaining.

## **Merit System**

A network of procedures and methods used to give effect to the merit principle within the context of the *Public Service Employment Act*.

## **Occupational Category**

A broad series of "job families" characterized by the nature of the functions performed and the extent of academic preparations required.

## **Open Competition**

A competition that is open to persons who are employed in the Public Service as well as to persons who are not so employed.

## **Part-Time Employee**

A person appointed to the Public Service who is ordinarily required to work less than the standard number of hours a week for the occupational group prescribed by the relevant collective bargaining agreement or the employer, as applicable.

**Note:** Persons appointed to the Public Service who will not ordinarily work more than one-third of the normal period for persons doing similar work are excluded from the operation of the *Public Service Employment Act*.

## **Performance Pay**

Pay based upon the employee's assessed level of performance.

## **Point-Rating**

A quantitative method of job evaluation in which the duties and demands of a job are compared factor by factor with a predetermined scale of defined factor degrees which have been assigned numerical values.

**Note:** The sum of the individual factor ratings establishes the level of the position.

**Position**

An aggregation of duties and responsibilities that can be discharged by one individual.

**Position Description**

The description of the work to be performed in the job.

**Note:** It commonly comprises the identification information, a summary of the duties stating the function and purpose of the job, a list of the duties identifying WHAT is done, WHY and HOW it is done, and the percentage of time devoted to each duty.

**Prime User**

A designation by the Public Service Commission, accorded to departments which are major users of an occupational group, which allows such departments to perform external recruitment functions normally performed on their behalf by the Public Service Commission for the occupational group or subgroup specified.

**Priority**

Entitlement to appointment or consideration for appointment before others and without competition.

**Priority Clearance System**

A network of procedures established to ensure that persons with priority entitlement are duly considered for appointment before others.

**Probation**

A trial of an employee's capabilities and competence to fulfil the requirements of the position through the performance of its duties and responsibilities for a designated period immediately following the appointment.

**Promotion**

Appointment in the same group (and subgroup) at a level higher than that of the former appointment or to a position in any other occupational group (or subgroup) for which the maximum rate of pay is greater than the maximum rate of pay for the former position.



## **Ratification**

Formal approval of a newly-negotiated agreement by vote of the union members affected.

## **Reclassification**

A re-evaluation of a job for purposes of establishing an appropriate point-rating, following changes made in the duties or as a result of organizational changes.

## **Recruitment**

A course of action designed to elicit applications from prospective candidates for positions to be staffed.

## **Red Circle**

Identification of a salary rate or range lower than that applicable to a position prior to its reclassification or conversion.

## **Rejection on Probation**

The termination of the employment of an employee for cause during the probationary period.

## **Release**

The termination by the Public Service Commission of the employment of a person for reasons of incompetence or incapacity.

## **Resignation**

An employee's voluntary termination of employment, expressed and accepted in writing.

## **Right of Appeal**

The entitlement to have an appointment or proposed appointment from within the Public Service, or a recommendation of release or demotion because of incompetence or incapacity inquired into by an appeal board.

## **Security Clearance**

Certification required by the deputy head in respect of candidates to be appointed to certain positions involving the handling of classified material relevant to the safety and security of Canada.

## **Selection Board**

The person or persons who assess(es) and rank(s) candidates in terms of their qualifications for appointment.

## **Separation**

The termination of a person's employment in that part of the Public Service to which the Public Service Commission has the exclusive right and authority to appoint persons.

## **Shop Steward**

A union official who represents a specific group of members and the union in union duties, grievance matters, and in complaints about employment conditions. Stewards are usually part of the work force they represent and handle their duties only on a part-time basis.

## **Slowdown**

A deliberate lessening of work effort without an actual strike, in order to force concessions from the employer.

## **Specified Officer**

The immediate supervisor, local officer in charge or other officer designated by management as a person authorized to accept a grievance.

## **Strike**

Means a cessation of work or a refusal to work or to continue to work by employees in combination or in concert or in accordance with a common understanding, or a slow-down or other concerted activity on the part of employees designed to restrict or limit output.

## **Term Appointment**

An appointment for which the expected duration is fixed.

## **Transfer**

The appointment of an employee to a position in the same occupational group (and subgroup) at the same level or to a position in any other occupational group (or subgroup) where the maximum rate of pay does not exceed the maximum rate of pay for the position held by that person immediately prior to the appointment.

## **\*Underfill**

An appointment below the classified level of a position.

## **\* Variable Work Week**

Many collective agreements contain provision for employees to request that they be permitted to complete their weekly hours in a period other than 5 full days and to average their hours over some specified period, that is to say – the variable work week. This is also known as the compressed work week.

## **Veterans' Preference**

In open competitions, the entitlement of qualified persons, by virtue of war service, to appointment before others whose names appear on the eligible list and to special consideration with respect to age and physical requirements.

## CONSULTATIVE BODIES

### National Joint Council (NJC)

The NJC is a consultative body created by Order in Council in 1944. The purpose of the NJC is to promote the efficiency of the Public Service and the well-being of its employees by providing for regular consultation between the government, as the Employer, and employee organizations certified as bargaining agents under the *Public Service Staff Relations Act*.

The NJC consults on many matters in respect of which it is desirable to have the same policy throughout the whole of the Public Service – such matters as the Travel Policy, the Relocation Policy, Isolated Posts Directive, Commuting Assistance and Disability Insurance. It would be most difficult and time-consuming to negotiate such matters as these at the bargaining table separately for over 80 bargaining units. These matters, and many others, have been dealt with satisfactorily in the NJC forum, to the general benefit of public servants.

The membership of the NJC includes 15 employee organizations which constitute the Staff Side. A number of senior administrative officers of the Public Service and a chairman, who are appointed by the President of the Treasury Board, make up the Official Side. As well, there is a co-chairman, elected by the Staff Side. The chairman and the co-chairman alternate in presiding over the meetings, which are held quarterly.

### Joint Consultation Committee (JCC)

The JCC was established to provide a forum for the Public Service Commission (PSC), Public Service bargaining agents and departmental representatives to discuss matters of common concern relating to the *Public Service Employment Act* and to exchange information and views. The forum provides bargaining agents and departments with an opportunity for input into the PSC's ultimate decisions and actions. As well, it provides the PSC with the opportunity to brief bargaining agents and departments on new developments and generally provide for automatic feedback on problems encountered, as well as a means for the dissemination of information to the parties concerned.

While consensus may often result from these discussions, none of the parties are bound by JCC views; however, all are in a position to discharge their responsibilities in the light of the knowledge acquired of the views of others.

The membership of the JCC is composed of the Chairman of the Public Service Commission as Chairman and an individual appointed from the bargaining agent's side as Co-Chairman; PSC Commissioners (or directors general where appropriate);



departmental representatives including two deputy heads, two senior line managers and two directors of personnel; and bargaining agent heads (or senior individual as a substitute). The committee meets on a quarterly basis.

### **Interdepartmental Committee on Personnel Policies for Managers (ICPPM)**

The mandate of the ICPPM is to advise the Secretary of the Treasury Board and the Public Service Commission on personnel policies and plans respecting personnel management of the Public Service of Canada.

It is co-chaired by the Deputy Secretary of the Personnel Policy Branch, TBS, and a Commissioner of the Public Service Commission. The current membership includes nine departmental representatives and a secretary from the Treasury Board Secretariat. The membership is currently being revised to include regional representation. It meets twice a year.

### **Management Category Coordinating Committee (MCCC)**

MCCC provides a forum for discussion of matters of interest and importance to the Management Category. As well, its role is to provide reports to and exchange information with its members on relevant issues. MCCC reports to the Committee of Senior Officers. It has no decision-making authority.

It is co-chaired by the Deputy Secretary, Personnel Policy Branch, TBS, and a Commissioner of the PSC. Other members include the Director, Senior Personnel Secretariat of the Privy Council Office; the Assistant Secretary, General Personnel Management Division, Personnel Policy Branch, TBS; and the Director General of the Management Category Programs Branch of the PSC. The committee generally meets once a month.

### **Advisory Group on Executive Compensation**

The Advisory Group was set up in 1978 to provide the government with independent advice on rates of pay and conditions of employment for managers in the Public Service. Its current membership is composed of seven prominent private sector executives. The group generally meets for a day or two each Spring.

### **Senior Steering Committee on Personnel Data Systems in the Public Service**

The committee was formed following acceptance of the recommendations contained in the Kerr-Dawson report. Its role is to provide the impetus to bring about the required changes to anomalous situations in the area of Personnel Data Systems in

the Public Service. It ensures that plans, activities and tasks identified as necessary for the successful implementation of recommendations in the report are carried out within reasonable time frames. As well, it provides a high level of commitment to the concept and philosophy of coordinated, cooperative, mutual development and sharing of data/information and the elimination of duplication in Personnel Data Systems in the Public Service. The committee provides guidance and direction to the Coordinating Office which reports to it.

The membership of the Senior Steering Committee is composed of a Commissioner of the Public Service Commission as Chairman, and the Assistant Secretary, Organization and Classification Division, Personnel Policy Branch, TBS, the Assistant Deputy Minister, Management Services, SSC, and the Director, Evaluation and Audit Division, Official Languages Branch, TBS. The Secretary to the Committee is the Chairman of the Coordinating Office (Director, Personnel Information Systems and Pay Administration, TBS). The Committee generally meets once each quarter.

### **Senior Steering Committee on Pay Administration**

The role of the committee is to approve the roles and responsibilities of all organizations involved in the separate portions of pay administration; to assure that these approved roles and responsibilities are effectively implemented; to monitor the progress according to the plans and activities of all parts of pay administration; to approve new plans and activities and modifications to existing plans; and to give advice and direction in areas of concern as required for consistency and conformity to overall pay administration policy.

The committee is composed of the Assistant Secretary of the Organization and Classification Division, Personnel Policy Branch, TBS as the Chairman, and five other senior representatives from TBS, Office of the Comptroller General and Supply and Services Canada. The Chief, Pay Administration Coordination Section of TBS, is the Secretary. The committee usually meets on a quarterly basis.

### **Personnel Administration/Interdepartmental Committee (PE/IDC)**

The role of the PE/IDC is advisory in nature. Its purpose is to discuss questions of personnel policy or changes in policy. As well, it effects changes in policy related to the PE group or any functions of the PE group. For example, the PE/IDC coordinated and sponsored the study group on improved personnel administration in the Public Service that led in 1981 to recommendations for change in the personnel community.

The committee is chaired by the Assistant Secretary, General Personnel Management Division, Personnel Policy Branch, TBS. Its members are selected directors general of personnel from seven departments as well as senior officials of the Public Service Commission. The committee meets at the call of the chair but usually at least quarterly.

## Staff Training Council

The Staff Training Policy provides for the establishment of a Staff Training Council with a mandate to oversee training in the Public Service, and to advise and make recommendations to Treasury Board on training policies and programs.

Treasury Board approved a new Staff Training Policy which was published and distributed July 10, 1981, for inclusion in the Personnel Management Manual. The Policy enunciates, for the guidance of departments and agencies, the policy of the Treasury Board with regard to the training of public servants, including managers.

The Staff Training Policy further provides that the Staff Training Council may implement its mandate through a series of specialized training boards. The role of the boards is to advise the Council on certain areas of training.

The Council is chaired by the Secretary of the Treasury Board. Its current members are Deputy Minister, National Revenue – Customs and Excise; Deputy Secretary, Personnel Policy Branch, TBS; Chairman, Public Service Commission; Deputy Minister, National Defence; the Comptroller General of Canada; the Director General, Staff Development Branch, Public Service Commission; Deputy Minister, Indian and Northern Affairs; Senior Assistant Deputy Minister, Transport; and the Commissioner, Correctional Service of Canada. The Staff Training Council generally meets on a quarterly basis.

## Advisory Committee on the Employment of the Handicapped

The Committee acts as advisor to the President of the Treasury Board through officers of Treasury Board Secretariat. Its members provide advice on existing and anticipated problems, especially from the perspective of the handicapped. The committee assists TBS officers and others elsewhere in the Public Service who are responsible for the program to understand and analyze such problems better and to develop means of dealing with them which are practical and effective, and which reflect sensitivity. The Committee is responsible for ensuring that the diverse problems encountered by those with different kinds of disabilities are given the necessary consideration. The members are requested to obtain opinions on specific questions from the 'consumer' group they represent. They assist TBS officers in deciding on priorities within approved projects (for example – which modifications are the most effective or require the earliest attention). The Committee is available for consultation by other federal government departments on specific topics, upon request.

Its membership is comprised of twelve individuals who have been selected from the names proposed by a number of handicap organizations. Selection is made to provide the best mix of experience with respect to various handicaps, geographic distribution and personal expertise in subjects related to the employment of those with handicaps in the federal Public Service. Members are appointed for two years. The Committee meets about three times each fiscal year.



## **Joint Committee on the Quality of Worklife (QWL)**

In early 1975, this committee of deputy ministers was sufficiently impressed with the potential of QWL to suggest that the principles be applied to the Public Service of Canada. They agreed to seek the cooperation of the two unions representing the largest number of bargaining units in the Public Service — the Public Service Alliance of Canada and the Professional Institute of the Public Service of Canada. As a result of this agreement, two joint committees were formed to oversee and encourage QWL initiatives — the Joint Committee on QWL and the Joint Core Group on QWL.

The role of the Joint Committee on Quality of Worklife is as follows: to monitor the impact of initiatives in order to determine the implications for service-wide personnel policy issues; to provide support for departmental initiatives; and to identify resources and occasions for the diffusion of QWL.

Its membership is composed of the Deputy Secretary, Personnel Policy Branch, TBS; a Commissioner of the Public Service Commission; the Deputy Minister, Labour Canada; presidents of the Public Service bargaining agents participating in QWL initiatives; and, on a rotational basis, deputy ministers of the departments or agencies participating in QWL initiatives. The Joint Committee meets every six months, or more often, if required.

## **Steering Committee on Affirmative Action**

This committee provides a forum for interested parties to influence steps being taken and to monitor the progress being made to introduce a program of affirmative action for women into the federal Public Service. Chaired by the Secretary of the Treasury Board, it must approve the overall strategic plan, including both projects in particular departments and the plans of the three lead departments (TBS, PSC and CEIC), as well as any proposed central systems changes. The Steering Committee also makes recommendations to the government regarding later implementation throughout the Public Service and Crown corporations of whatever strategy is deemed appropriate.

Its membership is comprised of thirteen senior government officials and a bargaining agent representative. The Committee meets once each quarter.

## **Joint Council on Native Employment**

The mandate of the Council is to provide a forum for continuing discussions on implementation of policy between the federal government (mainly through TBS and PSC) and the national Native associations; to foster the development of a comprehensive, workable program which will be sensitive and responsive to the needs and aspirations of native people, and to ensure that the Native Employment Policy is implemented both at headquarters and in the field.



The Council is co-chaired by the Assistant Secretary, Developmental Personnel Policies and Activities Division, TBS and by a Commissioner of the Public Service Commission. Members of the Council include presidents of the National Indian Brotherhood, the Native Council of Canada, Inuit Tapirisat of Canada, the Native Women's Association of Canada and the National Association of Friendship Centres. The Council meets on an "as required" basis.

### **Advisory Council on Personnel Policy (ACPP)**

The purpose of the Council is to provide a forum for the exchange of information and advice between senior departmental personnel advisors and their senior departmental line managers with senior officials of the Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat on the development of personnel policies and programs for the Public Service. The Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, and any other member of the ACPP may use the Council as a consultative body. The ACPP provides a forum for exchange of views useful to the Treasury Board and the Public Service Commission in developing new policies in response to changing situations.

The Council consists of fourteen members, made up of two co-chairmen, nine senior personnel advisors, and three senior line managers. The chairmanship is shared equally by the Chairman of the Public Service Commission and the Deputy Secretary, Personnel Policy Branch, TBS, who are permanent members of the Council. Members are chosen from among the senior personnel advisors and senior line managers of departments and agencies. The mandate of each member is for two years. The Council generally meets on a quarterly basis.

### **Committee of Senior Officials (COSO)**

In 1968, the government established a Committee of Senior Officials on Executive Personnel (COSO) appointed by the Prime Minister to deal with the Governor-in-Council appointees and to advise:

- on matters relating to administration of the structure of executive salaries; and
- on the placement of individuals occupying such positions at particular salary rates within the relevant ranges.

The Committee of Senior Officials constitutes the most direct link between the Cabinet, Governor-in-Council appointees, and the Public Service, as well as between the government and the Advisory Group, on matters of pay and performance.

The Committee of Senior Officials consists of the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet as Chairman, the Secretary of the Treasury Board, the Chairman of the Public Service Commission and four other senior deputy heads.

These four are appointed for two-year terms with two being rotated each year. The Committee usually meets every two weeks.

One of the main responsibilities of COSO is to conduct an annual performance evaluation review which results in salary recommendations being made to the Cabinet Committee on the Public Service and then to Cabinet. On a somewhat different level COSO serves as a particular point of reference for specific Public Service issues such as Executive Resourcing Strategy, Post-Employment Guidelines, proposed amendments to the *Public Service Employment Act*, Conflict of Interest Guidelines, pensions, et cetera.

It was the view of the Advisory Group, agreed to by the government, that COSO should have the responsibility to evaluate properly the comparative responsibilities of all Governor-in-Council positions and make recommendations as to their appropriate classification and salary levels.

Following its creation, COSO reviewed all of the full-time Governor-in-Council positions, examined the relativities between them and finally classified them at the appropriate levels within the SX/DM framework. Since the initial classification exercise, individual positions have been reviewed and some reclassifications have resulted. A total review of all Governor-in-Council positions took place in April 1977. For the most part, the original classifications remained firm until the new Governor-in-Council classification system came into effect on November 1, 1981. The conversion applied to all full-time Governor-in-Council positions except those at deputy head level.

## LIST OF KEY REFERENCES

*Reports of the Advisory Group on Executive Compensation*

Mailed to members of the Management Category. Copies available from Privy Council Office.

*Your Guide to the Management Resources Information System*

Supply and Services Canada 1981 DS-016-NB (07-81).

*Dialogue*

Mailed to members of the Management Category. Copies available from Public Affairs Directorate of the Public Service Commission.

*Personnel Management Update* (periodic bulletin)

Copies are delivered in bulk to Directors of Personnel for distribution.

*Management Category Executive Group Information Booklet*

Available from Treasury Board of Canada Secretariat.

*Management Category Volume of the Personnel Management Manual*

Available through departmental directors of personnel.

*The New Management Category – What it Means to You*

Available from Treasury Board of Canada Secretariat.

*Management Category Classification Plan*

Departments (Chiefs of Classification) have copies.

# APPENDICE C

## LISTE DES PRINCIPAUX OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

*Rapports du groupe consultatif de la rémunération du personnel de direction*  
Rapports envoyés par la poste aux membres de la catégorie de la gestion. On peut se procurer des exemplaires en s'adressant au Bureau du Conseil privé.

*Votre guide du système d'information des ressources de gestion*  
Approvisionnement et Services Canada — 1981, DS-016-NB(07-81).

*Dialogue*  
Bulletin envoyé par la poste aux membres de la catégorie de la gestion. Les exemplaires sont distribués par la Direction des affaires publiques de la Commission de la Fonction publique.

*Info-gestion du personnel* (Communiqué périodique)  
Les exemplaires sont livrés en vrac aux directeurs des services du personnel en vue de leur distribution.

*La catégorie de la gestion — Groupe de la haute direction — Document d'information*  
Le document est distribué par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.  
*Volume de la Catégorie de la gestion du Manuel de gestion du personnel*  
On peut se procurer ce volume en s'adressant aux directeurs du personnel des différents ministères.

*La nouvelle catégorie de la gestion — Sa signification pour vous*  
Le manuel est distribué par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.  
*Régime de classification de la Catégorie de la gestion*  
Les ministères (chefs de la classification) en ont des exemplaires.



relatives à la Fonction publique, par exemple le plan de ressourcement en cadres de la haute direction, les lignes directrices sur les activités postérieures à l'emploi, les modifications éventuelles à la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique*, les lignes directrices sur les conflits d'intérêts, les pensions, etc.

Les membres du Groupe consultatif ont convenu, en accord avec le gouvernement, que le CHF devait être chargé d'évaluer de façon adéquate les responsabilités relatives de tous les postes dotés par le gouverneur en conseil et de recommander la classification et les niveaux de traitement appropriés.

Depuis sa création, le CHF a évalué tous les postes à plein temps dotés par le gouverneur en conseil et examiné leurs responsabilités relatives pour finalement les classer aux niveaux appropriés à l'intérieur des groupes SX/DM. Depuis la première classification, chaque poste a été révisé et certains postes ont été reclassifiés. Le Comité a procédé à la révision complète de l'ensemble des postes dotés par le gouverneur en conseil au mois d'avril 1977. La plupart des classifications initiales sont demeurées inchangées jusqu'à l'entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 1981 du nouveau régime de classification du gouverneur en conseil. La transposition s'appliquait à tous les postes à plein temps dont la dotation relève du gouverneur en conseil, exception faite de ceux qui sont du niveau de sous-chef.

mutuellement sur l'élaboration des programmes et des politiques du personnel pour la Fonction publique. Le Secrétaire du Conseil du Trésor, la Commission de la Fonction publique ou tout autre membre du CCPP peut avoir recours au Conseil à titre d'organisme consultatif. La tribune du Conseil permet aux membres d'échanger leurs points de vue, ce qui aide le Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique à établir plus facilement de nouvelles politiques qui tiennent compte de l'évolution de la situation.

Le Conseil se compose de 14 membres, soit deux coprésidents, neuf conseillers supérieurs en gestion du personnel et trois gestionnaires axiaux supérieurs. La présidence est assurée conjointement par le président de la Commission de la Fonction publique et le sous-secrétaire de la Direction de la politique du personnel du Secrétaire du Conseil du Trésor, qui sont membres permanents du Conseil. Les membres sont choisis parmi les conseillers supérieurs en gestion du personnel et les gestionnaires axiaux supérieurs des différents ministères et organismes. Le mandat de chaque membre est de deux ans. Les membres se réunissent habituellement tous les trois mois.

## Comité des hauts fonctionnaires (CHF)

En 1968, le gouvernement a créé un Comité des hauts fonctionnaires (CHF) dont les membres, nommés par le Premier ministre, s'occupent des questions touchant les personnes nommées par le gouverneur en conseil et de donner des avis:

- sur les questions concernant l'administration de l'échelle de traitements des postes de cadres; et
- sur le placement des titulaires de ces postes selon les taux de traitement particuliers des échelles pertinentes.

Le Comité des hauts fonctionnaires constitue le lien le plus direct entre le Cabinet, les personnes nommées par le gouverneur en conseil et la Fonction publique de même qu'entre le gouvernement et le groupe consultatif en ce qui a trait à la paye et au rendement.

Le Comité se compose des fonctionnaires supérieurs suivants: le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, qui assure la présidence, le secrétaire du Conseil du Trésor, le président de la Commission de la Fonction publique et quatre autres sous-chefs principaux. Ces derniers sont nommés pour une période de deux ans et deux d'entre eux changent chaque année. Le Comité se réunit habituellement toutes les deux semaines.

L'une des principales responsabilités du CHF est d'évaluer chaque année une appréciation du rendement et de faire ensuite des recommandations au sujet des traitements dans la Fonction publique au Comité du Cabinet, puis au Cabinet même. À un niveau différent, il sert en quelque sorte de conseiller sur des questions spéciales

Le rôle de ce Conseil est d'offrir une tribune où les conseillers supérieurs en gestion du personnel des différents ministères, les gestionnaires axiaux supérieurs des ministères et les fonctionnaires supérieurs de la Commission de la Fonction publique et du Secrétariat du Conseil du Trésor peuvent échanger des renseignements et se conseiller

### Conseil consultatif de la politique du personnel (CCPP)

Le Conseil est présidé conjointement par le secrétaire adjoint des Politiques et activités de développement du personnel du Conseil du Trésor et par un commissaire des Indiens, du Conseil des autochtones du Canada, de l'Association nationale des femmes autochtones du Canada et de l'Association nationale des centres d'accueil. Les membres du Conseil se réunissent chaque fois que le besoin s'en fait sentir.

Ce Conseil a pour mission d'offrir une tribune pour les discussions sur la mise en oeuvre de politiques entre le gouvernement fédéral (surtout par l'entremise du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la Commission de la Fonction publique) et les associations nationales d'autochtones, de favoriser la création d'un programme global et pratique qui réponde aux besoins et aux aspirations des autochtones et d'assurer l'application uniforme de la politique relative aux autochtones à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux.

### Conseil mixte du recrutement des autochtones

Les membres comprennent 13 fonctionnaires supérieurs et un représentant de l'agent négociateur. Ils se réunissent une fois par trimestre.

Ce comité constitue une tribune où les parties intéressées peuvent influencer sur les mesures qui sont prises et contrôler l'avancement des activités visant à instaurer un programme d'action positive pour les femmes dans la Fonction publique fédérale. Il est présidé par le secrétaire du Conseil du Trésor et est chargé d'approuver les plans d'action généraux, y compris les projets de chaque ministère et les plans des trois principaux organismes (Secrétariat du Conseil du Trésor, Commission de la Fonction publique et Emploi et Immigration Canada), ainsi que toutes les modifications au gouvernement concernant l'application éventuelle, dans toute la Fonction publique et les sociétés de la Couronne, de toute stratégie jugée appropriée.

### Comité d'action positive

QVT. Les membres du Comité mixte se réunissent au moins tous les six mois. agents négociateurs de la Fonction publique participant à des projets de QVT et, à tour de rôle, les sous-chefs des ministères ou organismes participant à des projets de

## Comité consultatif de l'emploi des handicapés

Le Comité conseille le président du Conseil du Trésor par l'entremise des agents du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le comité donne des avis sur les problèmes actuels et prévus, particulièrement du point de vue des besoins des personnes handicapées. Le comité aide les agents du Conseil du Trésor et d'autres agents de la Fonction publique qui sont chargés du programme à mieux comprendre et analyser ces problèmes et à trouver des solutions pratiques et efficaces qui témoignent d'une certaine réceptivité. Le Comité doit veiller à ce que les problèmes avec lesquels les personnes handicapées sont aux prises reçoivent toute l'attention nécessaire. Les membres doivent obtenir l'opinion du groupe de «consommateurs» qu'ils représentent sur certaines questions particulières. Le comité aide les agents du Conseil du Trésor à déterminer les priorités des projets approuvés (par exemple, les modifications qui seront les plus efficaces ou qui doivent être examinées le plus tôt possible). Le Comité peut, sur demande, conseiller d'autres ministères fédéraux sur des sujets précis.

Le Comité compte douze membres qui ont été choisis à partir d'une liste de noms proposés par diverses associations d'handicapés. Les membres du comité sont choisis de manière à être représentatifs de tous les handicapés; la sélection vise aussi à assurer une représentation régionale de même que la participation de spécialistes du recrutement des handicapés dans la Fonction publique fédérale. Les membres sont nommés pour une période de deux ans et se réunissent à peu près trois fois au cours d'une année financière.

## Comité mixte de la qualité de la vie au travail (QVT)

Au début de 1975, ce comité consultatif de sous-ministres a été assez favorablement impressionné par les possibilités de la QVT pour proposer d'en appliquer les principes à la Fonction publique du Canada. Les membres ont alors convenu de tenter d'obtenir la coopération des deux syndicats représentant le plus grand nombre d'unités de négociation de la Fonction publique, l'Alliance de la Fonction publique du Canada et l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada. Par suite de cette entente, deux comités mixtes ont été créés et chargés de superviser et d'encourager les projets de QVT: le Comité mixte de la qualité de la vie au travail et le Groupe de la qualité de la vie au travail.

Le Comité mixte de la qualité de la vie au travail remplit les fonctions suivantes: contrôler l'incidence des projets afin de déterminer leurs répercussions sur les politiques générales applicables à tout le personnel, apporter son aide aux responsables des projets des différents ministères et déterminer les ressources nécessaires aux projets et les possibilités de généralisation de la QVT.

Les membres du Comité comprennent le sous-secrétaire de la Direction de la politique du personnel (Secrétariat du Conseil du Trésor), un commissaire de la Commission de la Fonction publique, le sous-ministre de Travail Canada, les présidents des



## Comité interministériel de la gestion du personnel

Le Comité interministériel de la gestion du personnel a un rôle consultatif. Il étudie les questions relatives à la politique du personnel ou aux modifications de la politique. Il procède également à la révision de la politique relative au groupe PE ou de toute fonction de ce groupe. Le comité a, par exemple, coordonné et parrainé les travaux du groupe d'étude chargé d'améliorer la gestion du personnel dans la Fonction publique, travaux dont découlent les recommandations de 1981 visant à apporter des changements au niveau du personnel.

Le comité est présidé par le secrétaire adjoint de la Division de la gestion du personnel en général (Direction de la politique du personnel, Secréariat du Conseil du Trésor). Les autres membres sont choisis parmi les directeurs généraux du personnel de sept ministères et comptent également des fonctionnaires supérieurs de la Commission de la Fonction publique. Les membres du comité se réunissent à la demande du président, mais habituellement au moins une fois par trimestre.

## Conseil de la formation du personnel

La politique de la formation du personnel prévoit la création d'un Conseil de la formation du personnel qui a pour mission d'examiner la formation dans la Fonction publique, de recommander des politiques et des programmes de formation au Conseil du Trésor et de le conseiller à ce sujet.

Le Conseil du Trésor a approuvé une nouvelle politique de formation du personnel qui a été publiée et distribuée le 10 juillet 1981 et qui sera incluse dans le *Manuel de gestion du personnel*. L'énoncé de la politique décrit, à l'intention des ministères et organismes, la politique du Conseil du Trésor concernant la formation des fonctionnaires, y compris des gestionnaires.

La politique de la formation du personnel prévoit également que, pour remplir son mandat, le Conseil peut avoir recours à plusieurs comités de formation spécialisés. Ces comités auront pour rôle de donner des avis au Conseil sur certains aspects particuliers de la formation.

Le secrétaire du Conseil du Trésor assume la présidence du Conseil. Le Conseil comprend actuellement le sous-ministre du Revenu national — Douanes et Accise, le sous-secrétaire de la Direction de la politique du personnel (Secréariat du Conseil du Trésor), le président de la Commission de la Fonction publique, le sous-ministre de la Défense nationale, le Contrôleur général du Canada, le directeur général de la Direction générale du perfectionnement, Commission de la Fonction publique; le sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord, le sous-ministre adjoint principal de Transports Canada et le commissaire du Service correctionnel Canada. Les membres du Conseil de formation du personnel se réunissent généralement tous les trois mois.

## Comité directeur supérieur des systèmes de données sur le personnel dans la Fonction publique

Le Comité a été formé à la suite des recommandations du rapport Kerr-Dawson. Son rôle est d'amorcer les changements nécessaires pour corriger les anomalies dans le domaine des systèmes de données sur le personnel dans la Fonction publique. Il veille à ce que les plans, les activités et les tâches jugés nécessaires à l'efficacité de la mise en application des recommandations du rapport soient exécutés dans des délais raisonnables. Il s'efforce aussi de promouvoir la coordination, la coopération, la collaboration et la mise en commun dans le contexte des données et de l'information ainsi que d'éliminer le double emploi en ce qui concerne les systèmes de données sur le personnel dans la Fonction publique. Le Comité donne des conseils et des avis au Bureau de coordination qui relève de lui.

Le Comité directeur supérieur se compose d'un commissaire de la Commission de la Fonction publique qui fait fonction de président, du secrétaire adjoint de la Division de l'organisation et de la classification, (Direction de la politique du personnel, Secrétaire du Conseil du Trésor), du sous-ministre adjoint des Services de gestion du MAS et du directeur de la Division de l'évaluation et de la vérification (Direction des langues officielles, Secrétaire du Conseil du Trésor). Le secrétaire du Comité est le président du Bureau de coordination (soit le directeur des Systèmes d'information sur le personnel et administration de la paye, Secrétaire du Conseil du Trésor). Les membres du Comité se réunissent habituellement une fois par trimestre.

## Comité supérieur de direction de l'exécution de la paye

Le Comité a pour fonction d'approuver les rôles et responsabilités de tous les organismes participant aux différentes opérations de l'exécution de la paye; d'assurer que les rôles et responsabilités ainsi approuvés sont effectivement assumés; de contrôler la bonne marche des opérations selon les plans et activités pour tous les aspects de l'exécution de la paye; d'approuver les nouveaux plans et les nouvelles activités ainsi que les modifications apportées aux plans actuels; et de donner des avis et des directives au besoin sur les problèmes rencontrés afin d'assurer l'uniformité et le respect de la politique générale de l'exécution de la paye.

Le Comité est présidé par le secrétaire adjoint de la Division de l'organisation et de la classification (Direction de la politique du personnel, Secrétaire du Conseil du Trésor), et comprend cinq autres fonctionnaires supérieurs du Secréariat du Conseil du Trésor, du Bureau du Contrôleur général et d'Approvisionnement et Services Canada. Le chef de la Section de la coordination de l'exécution de la paye du Secréariat du Conseil du Trésor fait fonction de secrétaire. Les membres du Comité se réunissent habituellement tous les trois mois.

Le CMC se compose du président de la Commission de la Fonction publique, qui agit comme président, d'un représentant choisi parmi les agents négociateurs, qui fait fonction de coprésident, de commissaires de la CFP (ou de directeurs généraux, selon le cas), de représentants des ministères, dont deux sous-chefs, deux gestionnaires axiaux supérieurs et deux directeurs du personnel, ainsi que d'agents négociateurs en chef (ou des cadres supérieurs comme remplaçants). Les membres du Comité se réunissent tous les trois mois.

**Comité interministériel de la politique du personnel relative à la direction**

Ce Comité a pour mission de conseiller le Secrétaire du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique en ce qui concerne les plans et les politiques de gestion du personnel applicables aux gestionnaires de la Fonction publique du Canada.

Le sous-secrétaire de la Direction de la politique du personnel du Secrétaire du Conseil du Trésor et un commissaire de la Commission de la Fonction publique en assurent conjointement la présidence. Il est actuellement formé de neuf représentants des ministères et d'un secrétaire du Secrétaire du Conseil du Trésor. On modifie actuellement la composition du comité de façon à inclure des représentants régionaux.

Le comité se réunit deux fois par année.

## Comité de coordination de la catégorie de la gestion (CCCC)

Le comité procure une tribune où sont discutées les affaires importantes concernant la catégorie de la gestion. Il a aussi pour rôle de renseigner les membres sur les questions pertinentes et d'échanger des renseignements. Il rend compte de ses travaux au Comité des hauts fonctionnaires. Il n'a aucun pouvoir de décision.

Le sous-secrétaire de la Direction de la politique du personnel du Secrétaire du Conseil du Trésor et un commissaire de la Commission de la Fonction publique assurent conjointement la présidence. Les autres membres sont le directeur du Secrétaire du personnel supérieur du Bureau du Conseil privé, le secrétaire adjoint de la Division de la gestion du personnel en général, Direction de la politique du personnel, Secrétaire du Conseil du Trésor, ainsi que le directeur général de la Direction générale des programmes de la catégorie de la gestion de la Commission de la Fonction publique. Les membres du comité se réunissent généralement une fois par mois.

## Groupe consultatif de la rémunération du personnel de direction

Le Groupe consultatif a été créé en 1978 pour assurer au gouvernement des services de consultation indépendants sur le taux de traitement et les conditions d'emploi des gestionnaires de la Fonction publique. Les membres comprennent actuellement sept cadres de direction en vue du secteur privé et se réunissent habituellement un jour ou deux à tous les printemps.

## ORGANISMES CONSULTATIFS

### Conseil national mixte (CNM)

Le Conseil national mixte est un organisme consultatif qui a été créé par décret ministériel en 1944. Son mandat est d'accroître l'efficacité de la Fonction publique et d'améliorer la situation des employés au moyen de consultations régulières entre l'État, à titre d'employeur, et les associations d'employés accréditées à titre d'agents négociateurs en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique*.

Le CNM assure la consultation en ce qui concerne de nombreuses questions au sujet desquelles il est souhaitable d'avoir la même politique dans toute la Fonction publique, par exemple les politiques sur les voyages et sur la réinstallation, la directive sur les postes isolés, l'aide au transport quotidien et l'assurance-invalidité. Il serait très difficile de négocier séparément de telles questions à la table de négociation et cela prendrait beaucoup de temps car il existe plus de 80 unités de négociation. La tribune qu'offre le CNM a permis de régler ces questions et beaucoup d'autres de façon satisfaisante et cela, dans l'intérêt général des fonctionnaires.

Le CNM comprend 15 associations d'employés représentant la partie syndicale. Le président et quelques agents administratifs supérieurs de la Fonction publique, nommés par le président du Conseil du Trésor, représentent la partie patronale. Le Conseil compte également un coprésident, élu par les représentants de la partie syndicale. Le président et le coprésident dirigent alternativement les réunions trimestrielles.

### Comité mixte consultatif (CMC)

Le CMC a été créé pour constituer une tribune où les représentants de la Commission de la Fonction publique (CFP), les agents négociateurs de la Fonction publique et les représentants des ministères peuvent discuter de questions d'intérêt commun concernant la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* et échanger des renseignements et leurs points de vue. Les agents négociateurs et les ministères peuvent ainsi contribuer au choix des mesures et aux décisions finales de la CFP. Cela permet aussi à la CFP d'informer les agents négociateurs et les ministères des faits nouveaux et, de façon générale, d'obtenir automatiquement des réactions sur les problèmes et de communiquer des renseignements aux parties concernées.

Bien que les membres en viennent souvent à un commun accord lors de ces discussions, aucune des parties n'est tenue de se rallier au point de vue du CMC. Toutefois, chacun est ainsi en mesure d'assumer ses responsabilités à la lumière des opinions des autres.



## Vérification de la classification

S'entend de l'évaluation des opérations de classification du ministère (englobant les activités administratives) qui sert à guider la gestion quant à l'efficience, l'efficacité et la rentabilité des pratiques et mesures de contrôle de la classification.

## Zone de concours

Ensemble des critères régissant l'admissibilité à être pris en considération en vue d'une nomination, c'est-à-dire le lieu de résidence ainsi que, dans le cas des concours restreints, la partie, s'il en est, de la Fonction publique et la nature des fonctions et le niveau du poste, s'il en est.

## Situation d'employé mis en disponibilité

Situation d'un employé dont l'emploi a pris fin et qui jouit de la priorité d'emploi mis en disponibilité.

## \*Sous-classement d'un employé

Nomination à un niveau inférieur au niveau auquel le poste est classifié.

## Spécialiste accrédité en classification

Un employé dûment reconnu par le Secrétaire du Conseil du Trésor comme satisfaisant aux critères de base, de situation et de compétence manifeste, tels qu'établis pour les spécialistes de la classification.

## Stage

Une évaluation de la capacité d'un employé d'exercer les tâches de son poste, en fonction de son rendement, au cours d'une période donnée qui suit immédiatement sa nomination.

## Transposition

Modification de la désignation de tous les postes d'un groupe ou niveau afin de tenir compte de leur affectation à un plan d'évaluation nouveau ou révisé.

## Transposition en bloc

Par le procédé de la transposition en bloc, des postes d'une catégorie et d'une classe définies dans l'ancien système sont redéfinis, sans évaluation individuelle, comme partie d'un groupe et d'un niveau déterminés par le nouveau système.

## Unité de négociation

Désigne un groupe de deux ou plusieurs employés qui, en conformité de la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique*, est déclaré constituer une unité d'employés habilitée à négocier collectivement.

**Renvoi**

Fait de mettre fin à l'emploi d'une personne pour incapacité par la Commission de la Fonction publique.

**Renvoi en cours de stage**

Fait de mettre fin à l'emploi d'une personne en cours de stage pour un motif déterminé.

**Répertoire d'employés**

Inventaire méthodique contenant des renseignements sur des personnes, utilisé aux fins de la détermination de candidats éventuels dans le cadre de concours restreints.

**Rétrogradation**

Nomination d'un employé à un poste de niveau inférieur à celui qu'il occupait, au sein du même groupe (et sous-groupe) ou de tout autre groupe (ou sous-groupe) dont le taux maximum de traitement est inférieur à celui du poste qu'il occupait.

Note: Peut faire suite à un acte non délibéré (pour incapacité) ou délibéré de la part de l'employé.

**Révocation d'accréditation syndicale**

Procédure en annulation de la reconnaissance officielle d'un syndicat comme agent négociateur exclusif.

**\*Semaine de travail comprimée**

Voir la rubrique suivante.

**\*Semaine de travail variable**

De nombreuses conventions collectives renferment une clause permettant aux employés de demander l'autorisation de déroger à la pratique des cinq jours complets de travail par semaine et de répartir leurs heures de travail hebdomadaires sur des périodes spécifiées: il s'agit de la semaine de travail variable. On appelle également cet arrangement la semaine de travail comprimée.

## Régime d'autorisation en matière de priorités

Ensemble de procédures permettant de s'assurer que les bénéficiaires de priorité sont dûment pris en considération en vue d'une nomination avant toute autre personne.

## Régime des primes d'encouragement

S'entend des termes et conditions qui concernent le paiement et l'octroi de primes pour des propositions, apports méritoires, réalisations exceptionnelles et longs services.

## Régime du mérite

Ensemble de principes et de méthodes permettant d'appliquer le principe du mérite conformément à la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique.

## Région bilingue

Région désignée où les avis de concours doivent être produits dans les deux langues officielles.

Note: Les zones géographiques désignées sont établies par la Direction des langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor.

## Rejeter un appel

Ne pas admettre, par suite d'une enquête, un appel à propos de la nomination ou nomination proposée d'une personne déjà membre de la Fonction publique ou d'une recommandation de renvoi ou de rétrogradation pour incompétence ou incapacité.

## Rémunération au rendement

S'entend du salaire basé sur l'évaluation du rendement de l'employé.

## Rémunération provisoire

La rémunération additionnelle que l'employé reçoit lorsqu'il est requis de remplir pendant une période temporaire les fonctions d'un poste plus élevé que celui qu'il occupe effectivement.



## **Priorité d'ancien combattant**

Droit d'une personne d'être nommée avant toute autre si son nom figure sur la liste d'admissibilité dressée par suite d'un concours public, en raison de son service militaire, et qui peut jouir de certains privilèges concernant la limite d'âge et les conditions d'aptitude physique.

## **Promotion**

Nomination d'un employé à un poste de niveau supérieur, au sein du même groupe (et sous-groupe) professionnel ou de tout autre groupe (ou sous-groupe), dont le taux maximum de traitement est supérieur à celui du poste qu'il occupait.

## **Qualités essentielles**

Toute formation, capacité, connaissance, réalisation ou tout atout personnel qu'il faut posséder pour assumer les fonctions et responsabilités d'un poste et qui sont à la base de l'évaluation et du classement des candidats.

## **Qualités souhaitables**

Toute formation, capacité, connaissance, réalisation ou tout atout personnel qui, sans être essentiels, peuvent aider à l'exercice des fonctions et responsabilités d'un poste et, le cas échéant, entrer en considération dans l'évaluation des candidats.

## **Ratification**

Acte par lequel une convention nouvellement négociée reçoit l'approbation formelle des travailleurs syndiqués visés.

## **Reclassification**

Nouvelle évaluation d'un emploi par suite d'une modification des fonctions ou de changements organisationnels afin d'établir une cote numérique appropriée.

## **Recrutement**

Suite de mesures prises en vue de solliciter des demandes d'emploi de candidats éventuels afin de pourvoir à des postes.

## Norme linguistique

Aux fins de la dotation en personnel des postes bilingues, description formelle de chacune des compétences à posséder dans la seconde langue officielle.

## Opération de dotation en personnel par délégation

Opération de dotation en personnel pour laquelle les pouvoirs de dotation sont conférés à un ministère ou organisme par la Commission de la Fonction publique.

## \*Plainte

Expression verbale ou écrite du mécontentement d'un ou d'une employé(ée) à son supérieur au sujet de son emploi.

## Poste

Ensemble de fonctions et de responsabilités qui peuvent incomber à une personne.

## Poste bilingue

Poste qui exige la connaissance et l'utilisation des deux langues officielles.

## Prérogatives de l'employeur

L'ensemble des droits visant les opérations de l'employeur et qui n'exige pas de discussion avec le syndicat ni l'approbation de ce dernier, ou tout autre droit de la gestion qui n'est pas sujet à la négociation collective.

## Priorité

Droit d'être nommé ou pris en considération pour une nomination sans concours avant d'autres personnes.

## Priorité administrative

Droit d'être pris en considération pour une nomination sans concours avant d'autres personnes, conformément à une politique de la Commission de la Fonction publique.

## Nomination

Mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* aux fins de titularisation d'une personne, sauf dans les cas de détachement, d'affectation et de nomination intérimaire.

## Nomination impérative

Nomination d'une personne devant répondre, dès sa nomination, aux exigences linguistiques du poste bilingue à pourvoir.

## Nomination intérimaire

Désignation d'une personne pour accomplir, pendant une période donnée, les fonctions et les responsabilités d'un poste dont le taux maximum de traitement est supérieur à celui du poste qu'elle occupe.

Note: Certaines nominations intérimaires de courte durée ne figurent pas dans les statistiques de la Commission de la Fonction publique.

## Nomination pour une période déterminée

Nomination dont la durée prévue est déterminée d'avance.

## Nomination pour une période indéterminée

Nomination dont la durée prévue n'est pas déterminée d'avance.

## Nomination pour une période spécifiée

Nomination dont la durée prévue est déterminée d'avance.

## Norme de classification

Document contenant la définition de la catégorie, la définition du groupe et du sous-groupe ainsi que les critères d'inclusion et d'exclusion, le plan d'évaluation des emplois et une série de postes-repères pour l'évaluation des emplois.

## Mise en disponibilité

Fait de mettre fin à l'emploi d'une personne en raison d'une pénurie de travail ou de la suppression d'une fonction.

Note\*: S'applique également à une personne considérée qualifiée et dont on a mis fin à l'emploi en raison d'une pénurie de travail ou de la suppression d'une fonction.

## Mutation

Nomination d'un employé à un autre poste du même niveau, au sein du même groupe professionnel (et sous-groupe) ou de tout autre groupe professionnel (ou sous-groupe), dont le taux maximum de traitement n'est pas supérieur à celui du poste que l'employé occupait immédiatement avant la nomination.

## Mutation régressive

Rétrogradation volontaire.

## Négociation collective

Méthode permettant de fixer les salaires, la durée du travail et les autres conditions d'emploi par voie de négociation directe entre l'employeur et le syndicat.

Note: Généralement, les résultats de la négociation sont consignés dans une convention collective régissant pour une période déterminée tous les salaires, syndiqués et non syndiqués, compris dans l'unité de négociation.

## Négociation de bonne foi

L'obligation qu'ont deux parties de dialoguer au moment propice, en vue d'en arriver à un accord sur les clauses d'une nouvelle convention. Négociateur de bonne foi ne sous-entend aucunement que l'une ou l'autre des parties a l'obligation de souscrire à un accord sur n'importe quelle proposition.

## Niveau

S'entend du niveau pertinent attribué à un poste, au sein d'un groupe ou sous-groupe professionnel, suite à son analyse et évaluation.

(Il s'agit également du niveau hiérarchique où un grief est présenté.)



doivent fournir une journée complète de travail (par exemple 7 heures et demie). Cependant, ils peuvent, sous réserve des besoins du service, faire varier leur heure d'arrivée au travail (entre 7h et 9h30) et leur heure de départ (entre 13h30 et 18h), et prendre entre 30 et 90 minutes pour déjeuner.

## **Incapacité**

Impossibilité d'exercer des fonctions données pour des raisons d'ordre mental, physique ou autre.

## **Incompétence**

Impossibilité d'exercer des fonctions données en raison d'insuffisance quant aux titres ou qualités requis.

## **Jury de sélection**

Personne ou groupe de personnes chargée(s) d'évaluer et de classer les candidats en fonction de leurs titres et qualités en vue de faire une nomination.

## **Liste d'admissibilité**

Document sur lequel figure le nom de la totalité ou d'une partie des candidats jugés qualifiés à un concours, dans l'ordre des offres de nomination, s'il en est.

## **Marché de services personnels**

Accord conclu avec une personne ou une entreprise visant à obtenir les services d'une ou de plusieurs personnes. Le marché de services personnels n'entraîne pas de relations employeur-employé.

## **Mesure de classification**

Mesure administrative exigée dans le but d'évaluer la description du poste en la comparant à la norme de classification.

## **Ministère employeur principal**

Ministère que la Commission de la Fonction publique autorise, par mesure d'exception, à exercer, en son nom, des fonctions de recrutement externe pour un ou plusieurs groupes ou sous-groupes professionnels donnés et pour lequel ou lesquels il est le principal utilisateur.

## Fonction

Elément distinct reconnaissable d'un emploi.

## Grève

S'entend d'un arrêt de travail ou un refus de travailler ou de continuer à travailler, par des employés, lié, assorti ou conforme à une entente commune, ou un ralentissement ou une autre activité concertée, de la part des employés, ayant pour objet la restriction ou la limitation du rendement.

## Grève illégale

Grève déclarée malgré les prescriptions de la loi l'interdisant.

Note: Généralement, une grève est illégale lorsqu'elle découle de l'interprétation d'une convention collective encore en vigueur, ou survient avant qu'on se soit conformé aux procédures de conciliation ou pendant que les procédures d'accréditation sont en cours.

## Grève perlée

La réduction délibérée du rendement de la part des travailleurs en vue d'obtenir des concessions de l'employeur. Ce n'est ni un arrêt de travail ni une grève.

## Grief

Désigne une plainte écrite, présentée en conformité de la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique*, par un employé pour son propre compte, ou pour son compte et celui d'un ou plusieurs autres employés.

Note: Le terme «employé» est défini à l'article 2 de la Loi, au chapitre portant sur les griefs.

## Grief de classification

Plainte écrite d'un employé relativement à l'évaluation de son poste.

## \*Horaire variable de travail

Système qui donne à la direction toute latitude pour permettre aux employés d'exercer, dans une certaine mesure, un contrôle sur les heures de travail. Les employés

## Employé à temps partiel

Personne nommée à la Fonction publique dont le service hebdomadaire doit être habituellement d'une durée inférieure à la durée normale de son groupe, laquelle est stipulée dans la convention collective applicable ou prescrite par l'employeur, selon le cas.

Note: Les personnes nommées à la Fonction publique qui ne sont habituellement pas tenues de travailler plus du tiers de la durée normale fixée pour les personnes qui effectuent un travail semblable sont soustraites à l'application de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique*.

## \*Blocage

Fixation d'un taux salarial ou d'une échelle salariale inférieure à celui qui s'applique à un poste avant sa reclassement ou sa transposition.

## \*Déblocage

Reclassement ou transposition d'un poste ayant pour résultat de relever le niveau de rémunération attribué antérieurement au poste.

## Evaluation de l'employé

Appréciation du rendement au travail d'un employé comprenant l'évaluation de ses possibilités de rendement, la détermination de ses autres compétences, de ses besoins en formation et en perfectionnement ainsi que de ses affectations éventuelles.

## Evaluation des emplois

Opération complète consistant à déterminer la valeur de chaque emploi par rapport aux autres emplois d'une organisation.

## Exigences linguistiques

Compétences requises en matière de langue, à savoir la nécessité de connaître uniquement l'anglais ou le français, l'une ou l'autre de ces deux langues ou les deux afin de pouvoir remplir les fonctions d'un poste et, dans le cas d'un poste bilingue, compétences linguistiques requises dans la seconde langue officielle.

**Note:** La description du poste-repère comporte habituellement l'identification du ou des postes en cause, un résumé des fonctions qui énonce le rôle et l'objet de l'emploi, une liste des fonctions, l'indication du pourcentage du temps consacré à chacune des fonctions et les particularités de l'emploi précisant les facteurs utilisés dans le plan de cotation.

## Destitution

Licencierement d'un employé reconnu coupable d'avoir enfreint les règles limitant les activités politiques des fonctionnaires.

## Discrimination

Pratique consistant à traiter inégalement des travailleurs dans les méthodes d'embauche ou d'emploi ou en faisant varier les conditions d'emploi selon le sexe, l'âge, l'état civil, la race, la croyance ou l'appartenance à un syndicat. Dans bien des cas, la discrimination constitue une pratique déloyale de travail en vertu des législations fédérale ou provinciales.

## Droit d'appel

Droit d'obtenir qu'un comité d'appel enquête sur les circonstances de la nomination ou nomination proposée d'une personne déjà membre de la Fonction publique ou d'une recommandation de renvoi ou de rétrogradation pour incompétence ou incapacité.

## Droit d'employé mis en disponibilité

Droit d'un employé mis en disponibilité d'être pris en considération en vue d'une nomination sans concours à un poste approprié ou de se présenter à des concours, comme s'il n'avait pas été mis en disponibilité.

## Emploi

Un poste unique ou un certain nombre de postes essentiellement semblables et pouvant être adéquatement décrits par une seule description d'emploi.

## Employé à plein temps

Personne nommée à la Fonction publique dont le service hebdomadaire doit être habituellement d'une durée égale à la durée normale stipulée dans la convention collective applicable ou prescrite par l'employeur, selon le cas.



## Délégation

Autorisation de classer les postes accordés par le Secrétariat du Conseil du Trésor aux ministères et organismes et leurs délégués.

## Délégué d'atelier (ou délégué syndical)

Le représentant syndical d'un groupe de travailleurs qui vaque aux affaires du syndicat. Par exemple, il donne suite aux griefs, perçoit les cotisations et recrute de nouveaux membres. Le délégué d'atelier continue généralement à vaquer à ses occupations normales et n'assume ses fonctions syndicales qu'à temps partiel.

## Démission

Cessation d'emploi volontaire de l'employé, autre qu'à la fin d'une période déterminée.

## Départ

Cessation d'emploi d'une personne employée dans la partie de la Fonction publique relativement à laquelle la Commission de la Fonction publique possède de façon exclusive le droit et l'autorité de faire des nominations.

## \*Dernier palier

Dans un ministère, le dernier palier de la procédure de règlement des griefs, normale-ment le sous-chef ou son représentant autorisé.

## Description d'emploi

Description du travail à accomplir dans le contexte d'un emploi.

Note: Comporte habituellement l'identification du ou des postes en cause, un résumé des fonctions qui énonce le rôle et l'objet de l'emploi, une liste des fonctions qui énumère le QUOI, le COMMENT et le POURQUOI des tâches assumées, ainsi que l'indication du pourcentage du temps consacré à chacune des fonctions.

## Description du poste-repère

Description d'un poste type qui concrétise, à la fois ou séparément, les degrés des facteurs et/ou les niveaux de classification du plan d'évaluation.

## Conciliation et médiation

Processus qui tente de régler les conflits d'intérêts par un compromis ou une entente volontaire. Contrairement à l'arbitrage, le conciliateur ou le bureau de conciliation ne rend pas une décision exécutoire et les parties restent libres d'accepter ou de rejeter les recommandations.

Note: La conciliation est une condition préalable au déclenchement de toute grève légale.

## Concours

Processus de dotation en personnel selon lequel tous les candidats éventuels, ayant répondu à un avis ou ayant été identifiés par voie de répertoire, sont évalués au regard de leur aptitude relative à être nommés.

## Concours public

Concours ouvert aux personnes employées dans la Fonction publique ainsi qu'à celles qui ne le sont pas.

## Concours restreint

Concours ouvert uniquement aux personnes employées dans la Fonction publique.

## Congédiement

Cessation d'emploi involontaire pour raison d'infraction à la discipline ou d'inconduite.

## Convention collective

Désigne une convention écrite, conclue en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique* entre l'employeur, d'une part, et un agent négociateur, d'autre part, qui renferme des dispositions concernant des conditions d'emploi et d'autres questions connexes.

## Cotation numérique

Méthode d'évaluation quantitative des emplois, en vertu de laquelle on compare, facteur par facteur, les fonctions et exigences d'un emploi avec une échelle (étalée d'avance) de degrés de facteurs auxquels on a attribué des valeurs numériques.

Note: La somme des cotes attribuées à chaque facteur détermine le niveau du poste.

## Assimilation de postes

Groupe ment de postes presque identi ques en vue d'en faire une description de tâches unique et/ou une classification.

## Autorisation de sécurité

Attestation exigée par le sous-chef à l'égard de candidats devant être nommés à certains postes dont les fonctions comportent la manipulation de documents classifiés, pour des raisons de sécurité nationale.

## Avantages sociaux

Avantages secondaires accordés au salarié en plus de son salaire et payés en tout ou en partie par l'employeur: congés payés, régime de retraite, régime de prévoyance sociale, assurance-vie, etc.

Note:

Ces avantages ont représenté ces dernières années une part croissante du revenu des travailleurs et du coût de la main-d'œuvre et sont devenus des aspects importants des négociations.

## Catégorie professionnelle

Vaste série d'emplois de même famille caractérisés par la nature des fonctions qu'ils comportent et par l'importance de la formation scolaire qu'ils exigent.

## Comité syndical-patronal

Tout comité formé de représentants de la direction et des travailleurs et appelé à se pencher sur des questions comme la sécurité et l'hygiène, la productivité, la qualité de la vie au travail, la formation, etc.

## Comparaison des facteurs

Méthode d'évaluation quantitative des postes qui consiste à comparer les facteurs d'un poste avec une série de facteurs analogues pris dans des emplois-repères.

Note:

Ces facteurs reçoivent une pondération selon leur importance relative. Pour évaluer un poste, les facteurs identifiés sont comparés aux facteurs pondérés des postes-repères. La somme des valeurs attribuées à chacun des facteurs ou le niveau prédominant de ceux-ci détermine alors la valeur globale du poste.

**Agent négociateur**

Désigne une association d'employés a) qui a été accréditée par la Commission des relations de travail dans la Fonction publique à titre d'agent négociateur d'une unité de négociation, et b) dont l'accréditation n'a pas été annulée.

**Analyse d'un emploi**

S'entend du rassemblement, du tri, de l'analyse et de l'enregistrement des données relatives aux fonctions et responsabilités d'un emploi, aux connaissances et aptitudes requises pour occuper cet emploi, aux pressions physiques et mentales qu'il comporte, et aux autres conditions de son exercice.

**Appel**

Demande relative à l'établissement d'un comité, aux termes de l'alinéa 5 d) de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique*, chargé d'enquêter sur les circonstances de la nomination ou nomination proposée d'une personne déjà membre de la Fonction publique ou d'une recommandation de renvoi ou de rétrogradation pour incapacité-tence ou incapacité.

**Arbitrage (conflit d'intérêts)**

Procédure de règlement de différends par laquelle un conseil constitué en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique* entend les deux parties impliquées dans un conflit d'intérêts, et rend une décision exécutoire pour le syndicat comme pour l'employeur.

**Arbitrage (conflit de droits)**

Le recours accordé à l'employé qui a présenté un grief jusqu'au dernier palier de la procédure applicable aux griefs inclusivement, et que son grief n'a pas été réglé d'une manière satisfaisante pour lui, au sujet:

- a) de l'interprétation ou de l'application, en ce qui le concerne, d'une disposition d'une convention collective ou d'une décision arbitrale,
- b) d'une mesure disciplinaire entraînant le congédiement, la suspension ou une peine pécuniaire.



## LE XIQ U E D E S T E R M E S E T D É F I N I T I O N S

### A P P E N D I C E A

Remarque: Toutes les définitions contenues dans le présent Appendice ont été tirées du *Lexique des termes et des définitions afférents au personnel*, publié par le Secré-tariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction Publique — à l'exception de celles qui sont précédées d'un astérisque (\*).

#### A b a i s s e m e n t d u n i v e a u d u p o s t e

Mesure qui a pour effet d'assigner à un poste un niveau dont le taux maximum de traitement est moindre.

#### A b a n d o n d e p o s t e

Renonciation d'un employé à exercer les fonctions de son poste comme en témoigne une absence volontaire, mais non autorisée, pendant au moins une semaine.

#### A c c r é d i t a t i o n s y n d i c a l e

Désignation officielle, par la Commission des relations de travail dans la Fonction publique, du syndicat habilité à faire fonction d'agent négociateur exclusif d'un groupe de travailleurs dont il a l'appui majoritaire.

#### A g e n t d ' a f f a i r e s ( o u a g e n t s y n d i c a l )

Agent à plein temps d'un syndicat local qui s'occupe des griefs, aide à l'application des conventions et s'acquitte d'autres tâches quotidiennes d'un syndicat.

#### A g e n t d e d o t a t i o n a c c r é d i t é

Employé que la Commission de la Fonction publique a jugé suffisamment qualifié dans le domaine de la dotation en personnel pour l'habilliter à exercer en son nom le pouvoir de nomination ou à donner des conseils aux personnes qui exercent ce pouvoir.

#### \* A g e n t d é s i g n é

Le supérieur immédiat, le responsable local ou un autre agent désigné par la direction comme personne autorisée à recevoir un grief.

En préparant le présent guide, nous avons cherché à cerner de près les notions que les gestionnaires de la Fonction publique pouvaient s'attendre à y trouver.

Bien que nous nous soyons efforcés de recueillir les opinions d'un petit échantillon de fonctionnaires supérieurs, nous reconnaissons que cela ne saurait remplacer les opinions des quelque 4 000 fonctionnaires de la catégorie de la gestion.

Ainsi prévoyons-nous rééditer le guide dans deux ans environ, c'est-à-dire lorsque le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique auront pu obtenir des commentaires sur son contenu et sa présentation.

Nous invitons donc les membres de la catégorie de la gestion à communiquer leurs commentaires aux auteurs pour qu'ils puissent en tenir compte dans la prochaine édition. Nous aimerions particulièrement connaître l'opinion des gestionnaires qui ont un personnel nombreux, ce qui les oblige, par le fait même, à porter un intérêt particulier aux questions de personnel.

Afin de recueillir vos opinions de façon systématique, nous vous saurions gré de communiquer vos commentaires par écrit au :

Groupe des politiques et procédures  
 Direction de la politique du personnel  
 Secrétariat du Conseil du Trésor  
 Ottawa (Ontario)  
 KIA 0R5

Souignons, en passant, que nous sommes largement inspirés du MGP pour préparer le guide et, dans une moindre mesure, du *Manuel de dotation en personnel* de la Commission de la Fonction publique et du *Manuel de la politique administrative* du Conseil du Trésor. Nous conseillons aux personnes qui veulent se renseigner davantage sur certains sujets de consulter les manuels susmentionnés ou de communiquer avec les fonctionnaires appropriés des divers organismes concernés.

Bien que la Fonction publique soit actuellement dans une période de stabilisation, il ne fait pas de doute que les années 1980, comme les années 1970, apporteront beaucoup de changements. Les gestionnaires les plus susceptibles de surmonter les difficultés et de réussir à bien fonctionner dans un tel contexte sont ceux qui peuvent le mieux s'adapter aux changements. Nous espérons que le présent guide leur fournira un point de départ utile en matière de personnel.

On définit comme services insignes le fait d'exercer des fonctions d'une manière tout à fait exceptionnelle au cours d'une période de trois ans ou plus. Ce niveau soutenu d'excellence dans le rendement doit pouvoir être mesuré d'une façon quelconque, et doit prendre, par exemple, la forme d'une réalisation extraordinaire ou d'un apport soutenu à l'amélioration de l'efficacité et au rendement du secteur public.

On sollicite annuellement des candidatures de fonctionnaires de la direction qui ont démontré qu'ils rendent des services insignes soutenus dans des domaines d'activité au sein de la Fonction publique, tels que la science et la recherche, l'économie et les finances, la culture, la politique sociale, la représentation à l'étranger, les activités techniques et professionnelles. Un jury spécial de sélection nommé par le Premier ministre choisit les récipiendaires.

## Primes pour longs services

La prime pour longs services, dont le Conseil des primes d'encouragement prescrit la forme, consiste en une plaque en bois remise aux employés qui ont atteint 25 années de service et un médaillon dans le cas de ceux qui prennent leur retraite après au moins 35 années de service. Les employés qui prennent leur retraite après moins de 35 années de service peuvent recevoir un certificat de retraite. Ces primes sont remises par les ministères et les organismes eux-mêmes.

## Certificat de retraite remis aux agents supérieurs

Le certificat de retraite remis aux agents supérieurs peut être accordé aux fonctionnaires supérieurs qui ont servi au moins dix ans dans la Fonction publique et qui ont occupé un poste de sous-chef, de sous-chef adjoint ou tout autre poste diplomatique de rang équivalent. C'est le Conseil des primes d'encouragement qui est chargé de prendre les dispositions nécessaires pour la remise de ce certificat. On peut trouver d'autres renseignements sur les primes d'encouragement dans le chapitre 365 du *Manuel de la politique administrative*.

Un certificat est également remis dans le cas de suggestions retenues présentées par des employés non admissibles aux primes en espèces en raison de leur niveau de classification. Ceux qui désirent avoir des renseignements plus détaillés sur ce programme peuvent consulter le *Guide du programme des primes à l'initiative*.

## Primes au mérite

Un employé est admissible à une prime pour apport méritoire en vertu du Programme des primes au mérite. L'apport méritoire est défini de la façon suivante:

- niveau exceptionnel de rendement au travail au cours d'une longue période;
- réussite, au delà des attentes normales de la direction, d'un projet d'importance, d'une affectation spéciale ou d'un projet de recherche; et
- exécution de tâches dans des circonstances anormales, d'une manière qui constitue un apport exceptionnellement méritoire à la Fonction publique.

Lorsqu'un sous-chef est d'avis qu'un apport méritoire a été fait, il (elle) peut recommander au Conseil des primes d'encouragement l'octroi d'une mention, telle que prescrite par le Conseil, ou d'une mention et d'un montant de \$ 2 500 ou moins. Il existe un guide dont pourront s'inspirer les sous-chefs.

## Primes de gestion des ressources

Une prime de gestion des ressources peut être décernée au gestionnaire qui s'est distingué dans le domaine de la gestion des ressources humaines, financières, administratives ou matérielles et elle comporte, outre un certificat, une gratification de \$ 5 000.

Cette prime de gestion des ressources n'est remise qu'une fois par année et les fonds du Conseil du Trésor en assurent le paiement; le récipiendaire est choisi par un comité de sélection composé du secrétaire du Conseil du Trésor, qui en est le président, du Contrôleur général et du président du Comité des hauts fonctionnaires.

## Prix pour services insignes

Le prix pour services insignes, le prix le plus élevé dans la Fonction publique, est accordé pour des services insignes soutenus et comprend une mention honorable et un prix d'une valeur ne dépassant pas \$ 5 000. On ne peut décerner annuellement qu'un maximum de cinq prix pour services insignes.



## PRIMES D'ENCOURAGEMENT

Le gouvernement a pour politique, dans le domaine de la gestion du personnel, de manifester sa reconnaissance aux personnes qui travaillent dans la Fonction publique pour l'exécution exceptionnelle de leurs fonctions, pour d'autres réalisations méritoires en rapport avec leurs fonctions et pour les propositions pratiques d'améliorations.

Il existe six programmes dans ce domaine administrés par la direction d'un Conseil des primes d'encouragement avec l'aide, dans les cas où cela est nécessaire, des ministères et des organismes. Il s'agit des programmes suivants:

- Programme des primes à l'initiative;
- Programme des primes au mérite;
- Programme des primes de gestion des ressources;
- Programme du prix pour services insignes;
- Programme des primes pour longs services; et
- Certificat de retraite remis aux agents supérieurs.

### Primes à l'initiative

Le Programme des primes à l'initiative a pour objet de fournir à la direction un moyen d'exprimer officiellement sa reconnaissance aux employés dont l'initiative, en dehors de leur sphère normale de responsabilité, a donné lieu à des propositions portant sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des opérations de l'administration publique.

Aux termes de ce Programme, une suggestion désigne tout projet, plan ou idée exposé par écrit en vue d'améliorer le fonctionnement d'un ministère ou d'un organisme et qui aurait pour effet d'entraîner:

- des épargnes en espèces;
- une efficacité ou une productivité accrues;
- la protection de la propriété, la conservation de l'énergie ou d'autres ressources matérielles;
- une amélioration des conditions de travail; ou
- tout avantage pour le bon fonctionnement de la Fonction publique.

La prime en espèces minimale accordée en vertu du programme est de \$50 et la prime maximale, de \$10 000. Un sous-chef ou un délégué peut accorder des primes en espèces jusqu'à concurrence de \$5 000 tandis que, dans le cas de primes de \$5 000 à \$10 000, l'approbation du Conseil du Trésor est nécessaire. Ces primes sont accom-

pagnées d'un certificat.

Le Programme d'aide aux employés (PAE) de la Fonction publique est fondé sur le principe voulant qu'on puisse utiliser efficacement le milieu du travail pour dépister, dès le début, les employés ayant des problèmes de santé ou de comportement et les inciter à demander de l'aide ou un traitement. Le PAE vise à dépister les employés ayant des problèmes de santé ou de comportement, y compris des problèmes liés à l'abus de l'alcool, à leur fournir des conseils et à les aider, ou à assurer leur réhabilitation. Le PAE est conçu de manière à inciter les employés à demander volontairement de l'aide en toute confiance avant que leurs problèmes personnels n'aient des répercussions importantes ou visibles sur leur rendement au travail. L'employé souffrant d'un problème lié à l'alcool ou d'une autre toxicomanie devrait savoir que, bien que toutes les mesures d'aide disponibles lui seront fournies, il devra faire preuve d'un engagement personnel non équivoque aussi bien à suivre le programme qu'à améliorer son rendement au travail; sans quoi sa sécurité d'emploi risque d'être compromise. Le gestionnaire ou le surveillant est la personne clé autour de laquelle s'articule le PAE.

Chaque ministère et organisme de la Fonction publique est tenu d'élaborer et de mettre en oeuvre un programme. À cet égard, la haute direction du ministère est chargée de l'élaboration, de l'approbation et de l'administration de tels programmes et d'en assurer la réussite. Les ministères sont également tenus d'informer les gestionnaires et les surveillants de leurs responsabilités dans le cadre de cette politique et de

Dans ce contexte, chaque surveillant ou gestionnaire est directement responsable et comptable du dépistage des cas où le rendement est insatisfaisant ou à la baisse, et de l'orientation vers des services de conseillers de tout employé pouvant avoir un problème de santé ou autre susceptible de nuire à l'efficacité de son rendement au travail. Le surveillant ou le gestionnaire ne doit pas tenter de diagnostiquer un problème de santé en puissance, mais il est tenu d'étayer avec soin les cas où le rendement de l'employé s'écarte peu à peu des normes du poste. Une telle exigence correspond, par ailleurs, à la responsabilité normale du surveillant d'assurer le maintien de niveaux satisfaisants de rendement chez les employés(es). De même, lorsque l'employé s'est rétabli ou est en voie de rétablissement, le surveillant ou le gestionnaire est censé lui prodiguer son soutien et exercer sa vigilance à l'endroit du rendement de son employé(e).

Pour plus de détails, voir le volume 12 du MGP, *Hygiène et sécurité professionnelles*.

## HYGIÈNE ET SÉCURITÉ PROFESSIONNELLES

En vertu de la politique du gouvernement fédéral, la direction de chaque ministère et organisme est responsable de l'organisation et de la mise en oeuvre de programmes officiels d'hygiène et de sécurité destinés à réduire les risques et les dangers liés au travail. Dans le cadre de cette exigence, il incombe directement à chaque gestionnaire de veiller à la sécurité, à la santé et au bien-être des employés qui relèvent de lui et, en consultation avec les employés ou leurs représentants, de créer un milieu de travail qui, dans la mesure du possible, est exempt de risques professionnels. Voici quelques sont les responsabilités particulières du gestionnaire :

- appliquer les politiques, les procédures, les normes et les guides approuvés;
- mettre sur pied des comités mixtes syndicaux-patronaux de la sécurité et de l'hygiène et encourager la participation active des employés aux programmes d'hygiène et de sécurité;

- inspecter régulièrement toutes les installations et opérations et prendre les mesures correctives nécessaires pour prévenir les risques professionnels;
- mettre à la disposition du personnel, conformément aux normes établies, les vêtements et l'équipement de protection requis;

- dispenser des cours de formation et des instructions à tous les niveaux;
- fournir des installations médicales d'urgence et assurer la formation en matière de premiers soins;
- enquêter sur les accidents et l'application de mesures rectificatives; et

- tenir des dossiers et des données sur les blessures et évaluer les activités relatives à l'hygiène et à la sécurité à tous les niveaux de supervision.

Pour plus de détails, voir le volume 12 du MGP, *Hygiène et sécurité professionnelles*, de même que la 3ième édition du *Manuel de l'hygiène et de la sécurité professionnelles* du Conseil du Trésor, qui expose toutes les responsabilités des gestionnaires et des surveillants, ainsi que les politiques, les procédures, les normes et les guides qui constituent la base même du programme d'hygiène et de sécurité dans la Fonction publique.

## INITIATION DES EMPLOYÉS ET COMMUNICATIONS INTERNES

Les premières journées ou les premières semaines d'emploi sont souvent déterminantes pour le rendement futur d'un employé. Si l'employé est satisfait de ce qu'il voit et apprend au cours de cette période, il a plus de chances de devenir un élément efficace et productif. Dans le cas contraire, il peut décider rapidement de chercher un poste ailleurs, décision qui peut souvent être très coûteuse tant pour l'employé que pour l'organisation. Aussi un programme efficace d'initiation des employés revêt-il la plus haute importance, l'élément clé de son succès étant le surveillance immédiat chargé de familiariser l'employé avec son nouvel environnement.

Les programmes d'initiation des ministères doivent couvrir, au minimum, les sujets suivants:

- l'initiation à l'emploi,
- les conditions d'emploi,
- les possibilités de perfectionnement,
- le rôle du ministère,
- les rapports entre le ministère et d'autres organismes, et
- le rôle de l'employé en tant que fonctionnaire.

Les employés devraient également bien saisir l'importance qu'attache le gouvernement fédéral à l'efficacité des communications tant au sein des ministères qu'entre les employés eux-mêmes. Ainsi, tous les employés devraient comprendre:

- le but, les objectifs et les activités des services dans lesquels ils travaillent;
- leurs droits, obligations, privilèges et responsabilités; et
- les résultats qu'on attend d'eux.

Un programme d'initiation des employés, s'il est bien mis en oeuvre, ainsi qu'une politique efficace de communications internes peuvent être profitables tant aux gestionnaires qu'aux employés et peuvent contribuer à améliorer les relations de travail et à augmenter la productivité.

Pour plus de détails sur l'initiation des employés et les communications internes, voir le volume 1 du MGP, *Personnel* — *Généralités*.



Comme texte de référence on conseille aux gestionnaires d'avoir sous la main un exemplaire de la directive sur les conditions d'emploi de certains employés non représentés et des différentes conventions collectives pertinentes. On peut également se référer au volume 8 du MGP, *Rémunération*.

Outre la paye et les allocations, les employés ont droit à certaines conditions de travail. En retour, ils doivent remplir certaines tâches et offrir certains services à l'employeur et au public. Les heures de travail, les congés et toutes les autres conditions de travail à part la rémunération et les allocations sont habituellement désignées par l'expression «conditions d'emploi».

Les conditions d'emploi sont énoncées en détail dans les conventions collectives et les directives de l'employeur. Les gestionnaires doivent connaître les heures de travail normales fixées pour les employés représentés ou non représentés et suivre des lignes de conduite précises pour veiller à ce que les employés travaillent le nombre d'heures requises pendant les périodes approuvées.

Un certain nombre de conventions collectives ont maintenant une clause qui prévoit la répartition flexible des heures normales de travail. Dans la plupart des cas, les heures d'arrivée et de départ désignées peuvent varier, en d'autres termes, il s'agit d'heures de travail flexibles. Un horaire flexible peut être établi pour plusieurs raisons, depuis la nécessité d'offrir un service prolongé au public jusqu'à la décision de satisfaire les préférences personnelles des employés. En vertu d'autres ententes, il est également possible d'approuver une compression de la semaine de travail, le nombre total d'heures de travail exigé pouvant être réparti sur moins de cinq jours complets. La première chose dont le gestionnaire doit tenir compte lorsqu'on lui soumet une demande de compression de la semaine de travail est le maintien d'un niveau de service satisfaisant. Cela signifie non seulement le service au public, mais aussi celui fourni à d'autres parties de la Fonction publique ainsi qu'au ministère.

Lorsqu'on a l'intention d'autoriser une modification à l'horaire de travail, les conditions de l'accord devraient être énoncées par écrit et approuvées à la fois par le gestionnaire et l'employé.

Les conditions d'emploi portent également sur les congés. Certains congés, comme les congés annuels, peuvent être contrôlés; d'autres, comme les congés de maladie, ne peuvent l'être, mais on s'attend quand même à ce que les gestionnaires essaient de se rendre compte de la bonne foi de l'employé. En ce qui concerne le choix de leurs congés annuels et de ceux de leurs employés, les gestionnaires doivent veiller à ce que le service au public et le service en général puissent être maintenus même si des absences imprévues surviennent pour cause de maladie.

Il y a d'autres raisons pour accorder à un employé un congé payé ou non. Dans certains cas, le congé doit obligatoirement être accordé tandis que dans d'autres cas la décision peut être laissée entièrement au gestionnaire. Les conventions collectives des employés représentés et les règlements applicables aux employés non représentés contiennent les détails au sujet des différents types de congé et du pouvoir discrétionnaire de la direction.

Pour plus de détails, voir le volume 2 du MGP, *Catégorie de la gestion*.

Les membres de la catégorie de la gestion sont assujettis au Régime de rémunération de la mesure où ils contribuent aux objectifs de l'organisation. Cette façon de procéder est conforme aux méthodes de rémunération des gestionnaires utilisées par les employeurs canadiens aux idées progressistes et à la politique de gestion du personnel du gouvernement. Le régime offre aux sous-chers la possibilité d'accorder aux gestionnaires des augmentations de traitement au mérite calculées en fonction de l'échelle salariale établie pour chaque niveau, ainsi que des primes de rendement exceptionnel qui s'ajoutent au niveau de rémunération en vigueur.

Pour plus de détails, voir le volume 8 du MGP, *Rémunération*.

représentés, à l'exclusion de ceux de la catégorie de la gestion, dans la directive sur les conditions d'emploi de certains employés non représentés. On trouvera des dispositions semblables dans les directives qui s'appliqueront à la catégorie de la gestion.

Les employés qui ne font pas partie de la catégorie de la gestion ont habituellement droit à une rémunération additionnelle lorsqu'ils font des heures supplémentaires à la demande de la direction. La responsabilité de vérifier si les heures supplémentaires sont entièrement justifiées incombe aux gestionnaires. Le travail supplémentaire pouvant entraîner des coûts importants, il faudrait définir une ligne de conduite claire précisant qui peut décider qu'il faut faire exécuter du travail en temps supplémentaire et qui peut autoriser le surtemps. Sauf dans certains cas d'urgence, aucun employé ne devrait se voir payer des heures de surtemps que la direction n'aurait pas approuvées au préalable.

En cas d'absence d'un employé, il peut s'avérer souhaitable d'en désigner un autre de niveau inférieur pour le remplacer. Sous réserve des conditions énoncées dans la convention collective pertinente ou des règlements applicables aux employés non représentés, l'employé à qui l'on demande d'exercer les fonctions d'un poste supérieur a droit à une «rémunération d'intérim». Cependant, le gestionnaire ne devrait pas procéder automatiquement à la nomination intérimaire d'un employé de niveau inférieur chaque fois qu'un employé s'absente. Il devrait d'abord examiner soigneusement la situation pour déterminer de quelle façon les diverses tâches pourraient être exécutées. Très souvent, il est possible de confier les responsabilités à des employés de niveaux supérieurs et les tâches de routine à d'autres employés et ainsi éviter de verser une rémunération d'intérim.

Les employés peuvent aussi avoir droit à diverses allocations dans des circonstances spéciales, par exemple la prime de disponibilité et l'indemnité de rappel. Dans d'autres cas, ils peuvent recevoir une assistance scolaire pour enfants à charge et une indemnité de transport. Les gestionnaires devraient reconnaître ces droits à leurs employés.

Presque tous les employés à temps plein cotisent à un régime de pension. Cette pension leur est versée au moment où ils se retirent de la Fonction publique. Les conditions liées aux prestations et aux cotisations sont énoncées dans la *Loi sur la pension de la Fonction publique* et dans les règlements établis en vertu de cette Loi.

Le service ouvrant droit à pension comprend l'emploi actuel et peut comprendre l'emploi que l'employé a occupé avant de devenir un cotisant et qui, en vertu de certaines dispositions de la Loi, peut être inclus dans le service ouvrant droit à pension. Les employés qui comptent des périodes de service antérieur dans la Fonction publique ou chez d'autres employeurs devraient être invités à consulter leur agent du personnel pour déterminer si cet emploi antérieur peut être inclus dans le service ouvrant droit à pension.

En plus de tous les droits à la pension, la plupart des employés qui comptent un certain nombre d'années de service ont droit à une indemnité de départ au moment où ils cessent d'être à l'emploi de la Fonction publique. L'indemnité de départ est fonction du nombre d'années d'emploi continu. Dans le cas des employés représentés, les conditions de versement et de calcul de l'indemnité de départ sont énoncées en détail dans les conventions collectives applicables et, dans le cas des employés non



Et tant qu'employeur, le gouvernement s'est engagé à ce que ses employés soient rémunérés (paye et avantages sociaux compris) à des taux qui correspondent d'assez près à ceux offerts par d'autres employés pour un travail comparable, compte tenu des autres conditions d'emploi. La base de la comparaison est l'ensemble du régime de rémunération, non pas seulement les salaires et traitements. Cette politique de comparabilité s'applique autant aux employés dont la rémunération est fixée par négociation collective qu'à ceux pour lesquels elle ne l'est pas. Cet objectif doit être atteint pour les postes de tous les niveaux jusqu'à celui de EX-1. Passé cette limite, le gouvernement en tant qu'employeur ne juge pas réaliste de chercher à se mettre au diapason du secteur privé pour ce qui est des salaires et essaie simplement de maintenir des différences ou des écarts relatifs internes pour les niveaux EX et DM. Il tâche en outre de maintenir un écart convenable entre les taux de rémunération des employés de la catégorie de la gestion et ceux des employés faisant partie d'unités de négociation.

Comme la politique du gouvernement dans le domaine de la rémunération est de se rapprocher des autres employés du secteur privé en essayant de suivre plutôt que de prendre les devants, on a eu tendance au fil des années à se fonder sur les taux de rémunération nationaux ou régionaux généralement appliqués sur le marché du travail. Certaines pressions s'exercent actuellement en vue de modifier cette pratique bien établie. Ces pressions proviennent de gestionnaires et d'employés qui occupent des postes où il y a d'importantes variations régionales de rémunération en raison de la demande de certaines compétences ou de coûts d'embauche plus élevés dans certains secteurs aux prises avec un taux de roulement important et une pénurie de candidats. La question de l'utilisation des taux nationaux par rapport aux taux régionaux est un dilemme qui n'est pas facile à résoudre.

Les gestionnaires devraient s'assurer de la bonne administration de la paye de leurs employés et être en mesure de les aider à résoudre n'importe quel problème pouvant s'y rapporter. À cette fin, ils doivent veiller à ce que les employés soient adéquatement rémunérés au moment de leur nomination et reçoivent les avantages d'échelon ou les augmentations au rendement auxquels ils ont droit. Les gestionnaires devraient également se tenir au courant des droits qui accompagnent les arrangements de situation des employés, comme les cas d'avancement, de mutation et de retraite, pour vérifier s'ils sont respectés.

La plupart des taux de rémunération sont fixés par négociation collective mais les modalités du régime et des méthodes de rémunération établies par l'employeur ont déjà été acceptées par la plupart des groupes de négociation. Par conséquent, la paye est habituellement administrée de la même façon, qu'il s'agisse d'employés représentés ou non représentés. Il y a toutefois quelques exceptions et, si l'employé est membre d'une unité de négociation, on devrait se référer à la convention collective applicable pour assurer l'administration adéquate de la paye.

Il existe des cours et des séminaires à l'intention des gestionnaires et des autres personnes qui doivent parfaire leurs connaissances et leurs aptitudes en matière d'application des conventions collectives et des lois et des pratiques connexes. Pour plus de détails, voir le volume 7 du MGP, *Relations de travail*.

- celles qui pourraient entraîner un changement ou une modification de la portée des conventions collectives; et
- celles pour lesquelles d'autres mécanismes officiels de communication ont été établis, par exemple, les griefs.

La consultation patronale-syndicale n'affecte en rien les pouvoirs ou les devoirs des gestionnaires ou les droits légaux dont dispose l'agent négociateur en vertu de la LRTFP ou des conventions collectives applicables.

Les questions abordées peuvent comprendre des sujets comme la qualité de la vie au travail, les conditions physiques de travail, l'hygiène et la sécurité, les programmes de primes de suggestion, la mise en oeuvre d'une politique relative au stationnement, les calendriers des congés annuels et les programmes récréatifs. Les ministères ou les parties constituantes de ministères qui souhaitent mettre sur pied des comités de consultation peuvent obtenir l'aide de Travail Canada à cet effet.

## Grèves

En cas de grève légale, les ministères et les organismes touchés doivent faire en sorte que:

- des plans et des préparatifs aient été faits avant la grève afin de déterminer le niveau de service et d'activité qui peut être assuré au cours de la grève;
- la protection des biens et des installations du gouvernement soit assurée;
- l'employeur dispose en temps opportun de renseignements précis portant sur le déroulement de la grève;
- les meilleurs rapports possibles soient entretenus avec les employés;
- la reprise complète des services et des activités se fasse rapidement à la fin d'une grève.

En cas de menace de grève légale, ou du déclenchement d'une telle grève, il est préférable d'obtenir des avis détaillés en s'adressant aux spécialistes des relations de travail du ministère et du Secréariat du Conseil du Trésor. Les gestionnaires devraient également prendre connaissance des procédures normales de leur ministère qui s'appliquent en cas d'arrêt de travail.

L'employeur prendra les mesures qui s'imposent afin de mettre fin le plus rapidement possible à toute grève illégale et l'aide des gestionnaires lui sera nécessaire afin d'imposer la discipline ou d'obtenir et de faire respecter des injonctions ou d'entamer des poursuites.

— celles qui modifient des lignes directrices fondamentales de fonctionnement;

La consultation peut s'appliquer à toutes les questions sauf:

syndicale dans toute la Fonction publique.  
Trésor, à titre d'employeur, favorise le processus de la consultation patronale-  
être respectées, selon les spécifications de la convention. Pour sa part, le Conseil du  
prévoient la consultation. Lorsque des dispositions à cet effet existent, elles doivent  
Depuis l'avènement de la négociation collective, la plupart des conventions collectives

l'examen de questions de portée générale et d'intérêt réciproque.  
afin de susciter un climat constructif qui favorise l'échange de renseignements et  
la fois souple et officiel entre la direction et certains groupes d'employés spécifiques,  
recours. Le but de la consultation est de fournir un instrument de communication à  
d'années avant l'avènement de la négociation collective en 1967 et l'on y avait  
Dans la Fonction publique, la consultation mixte existait déjà depuis bon nombre

## Consultation

— Lorsqu'un grief est renvoyé à l'arbitrage, la CRTFP doit transmettre au ministre  
en cause un exemplaire de l'avis de renvoi à l'arbitrage.

— Un employé non compris dans une unité de négociation pour laquelle une  
association d'employés a été accréditée à titre d'agent négociateur peut deman-  
der l'aide de n'importe quelle association d'employés et peut être représenté par  
n'importe quelle association d'employés à l'occasion de la présentation ou du  
renvoi à l'arbitrage d'un grief.

— Un employé faisant partie d'une unité de négociation pour laquelle une associa-  
tion d'employés a été accréditée à titre d'agent négociateur ne peut être repré-  
senté par une autre association d'employés à l'occasion de la présentation ou du  
renvoi à l'arbitrage d'un grief.

— Un employé n'a pas le droit de présenter un grief relatif à l'interprétation ou à  
l'application d'une disposition d'une convention collective ou d'une décision  
arbitrale, sauf s'il a l'approbation de l'agent négociateur de l'unité de négociation  
à laquelle s'applique la convention collective ou la décision arbitrale, et s'il est  
représenté par cet agent.

## Quelques rappels:

le dernier.

dans le cas des employés qui ne font pas partie d'une unité de négociation, le gestion-  
naire doit également se reporter aux procédures instituées par le ministre. Un  
employé a le droit de présenter un grief à chacun des paliers du processus, y compris



## Conventions collectives

L'expression «convention collective» désigne «une convention écrite entre l'employeur, d'une part, et un agent négociateur, d'autre part, qui renferme des dispositions concernant les conditions d'emploi et d'autres questions connexes». Ainsi, la convention est un document juridique exécutoire dont les dispositions doivent être respectées par les deux parties. Bien que le Conseil du Trésor, à titre d'employeur, soit le principal responsable de la négociation collective, tous les gestionnaires participent à l'application des conventions collectives.

Il est donc impératif que les personnes chargées d'appliquer les conventions collectives connaissent la classification des employés qui relèvent d'eux et qui sont assujettis à ces conventions, les grandes lignes des diverses conventions et le nom des délégués ou autres représentants syndicaux qui agissent au nom des agents négociateurs. Elles devraient avoir à leur disposition des exemplaires des conventions collectives courantes et pertinentes de façon à pouvoir les consulter facilement.

La ligne de conduite consiste à appliquer uniformément les conventions collectives aux employés qui y sont assujettis, conformément à la teneur de telles conventions. Lorsqu'un différend surgit au sujet de l'interprétation ou de l'application d'une convention et qu'il ne peut être résolu, il est probable qu'un grief soit présenté, conformément à la LRTFP, à la convention collective et à la procédure de règlement des griefs du ministère.

Les gestionnaires devraient entre autres connaître les procédures des ministères ayant trait à l'utilisation, par les associations d'employés, des tableaux d'affichage du gouvernement et des locaux, des installations et des services de l'employeur.

## Griefs et plaintes

La procédure de règlement des griefs est un mécanisme administratif, ordonné et uniforme, qui permet aux employés de rechercher le règlement de certains différends concernant leurs conditions d'emploi, lorsqu'aucun autre mécanisme administratif de redressement n'est prévu en vertu d'aucune autre loi. La LRTFP confère le droit de formuler des griefs. Elle prévoit aussi le renvoi à l'arbitrage d'un tiers dans le cas de deux genres de griefs qui n'ont pu être réglés à la satisfaction de l'employé qui s'estime lésé dans le cadre de la procédure applicable aux griefs. (Des détails supplémentaires sur les griefs arbitrables figurent à la section portant sur les «Griefs» du chapitre «Procédures de recours».

Toutes les plaintes et tous les griefs doivent être examinés à fond afin d'en déterminer tous les faits et de les instruire le plus rapidement possible.

Comme toutes les conventions collectives renferment des articles sur la procédure de règlement des griefs, il est impératif que les gestionnaires se reportent auxdits articles de la convention pertinente lorsqu'un employé présente un grief. De plus, et surtout

Dans le cadre du processus de négociation collective, les représentants des ministères font généralement partie de l'équipe de l'employeur. Lorsque les représentants des parties se sont entendus sur toutes les questions qui font l'objet de la négociation, chacune des parties signe un mémoire de convention ou d'entente. Les conditions de l'entente doivent par la suite être ratifiées. C'est l'agent négociateur accrédité qui est chargé de la ratification au nom des employés. Le Conseil du Trésor donne son approbation aux conditions de l'entente à titre d'employeur. Si les conditions de l'entente ne sont pas ratifiées, les représentants des parties peuvent se réunir à nouveau afin de déterminer s'il leur est possible de s'entendre sur de nouvelles conditions qui pourraient être proposées à la ratification des parties.

Si les parties ne peuvent s'entendre sur une des conditions d'emploi, la LRTFP, comme on l'a déjà mentionné, offre deux méthodes de règlement des différends. Le différend peut, d'une part, être renvoyé devant un tribunal d'arbitrage ou, d'autre part, être renvoyé devant un bureau de conciliation. L'agent négociateur doit choisir la méthode de règlement du différend avant le jour où «l'avis de négociier» est transmis.

Dans le cadre de la procédure de conciliation, l'une ou l'autre partie peut demander par écrit au président de la CRTFP d'établir un bureau de conciliation.

Si le président de la CRTFP décide d'établir un bureau de conciliation, ou quand il l'établit, il demande alors à chacune des parties de désigner un représentant, et ces derniers doivent par la suite recommander un tiers qui agira en qualité de président. S'il ne font pas un tel choix dans un délai de cinq jours, le président de la CRTFP nomme lui-même cette personne.

Le bureau de conciliation doit par la suite communiquer ses conclusions et ses recommandations. Un rapport signé par la majorité des membres constitue la décision du bureau. Cependant, un rapport du bureau de conciliation ne lie pas les parties, qui sont libres de l'accepter, de le rejeter ou de s'en servir comme base à d'autres négociations.

Si les parties ne parviennent pas à s'entendre, les employés qui ne sont pas «désignés» (selon la définition qui précède) peuvent légalement déclencher une grève sept jours après que le président de la CRTFP a reçu le rapport du bureau de conciliation. Si le président de la CRTFP décide de ne pas nommer un bureau de conciliation, parce qu'il n'en voit pas l'utilité, une grève légale peut avoir lieu le jour où cette décision est prise.

En plus du recours à un bureau de conciliation ou à un tribunal d'arbitrage, la CRTFP peut également nommer un conciliateur ou un médiateur chargé d'aider les parties à se mettre d'accord. Cette nomination peut survenir à toute étape du processus de négociation, y compris durant une grève.

## Négociation collective

Deux mois avant l'expiration de la convention collective, l'agent négociateur peut transmettre au Secrétaire du Conseil du Trésor un avis de négociocier et lui présenter ses revendications. Le Secréariat achemine à son tour les revendications aux ministères concernés afin d'obtenir leurs commentaires. De plus, on demande aux ministères d'informer les représentants de l'employeur de tout problème relatif à l'application de la convention qui prend fin.

- il seront tenus en cela et en d'autres matières à exercer leur responsabilité à l'égard de l'employeur dans le domaine des relations employeur-employés et devront rendre compte de toute négligence ou omission en la matière.
- il doivent s'abstenir de faire partie d'une association d'employés, selon la définition de la LRFP, d'une manière qui irait à l'encontre des dispositions de la Loi ou qui les mettrait en conflit d'intérêt; et
- Pour ces raisons et afin d'assurer un appui solide à de bonnes relations entre employeur et employés dans la Fonction publique, le gouvernement a décidé d'adopter comme politique d'informer officiellement tous les fonctionnaires préposés à la gestion ou à des fonctions confidentielles de ce qui suit:
 

De plus, les personnes préposées à la gestion ou à des fonctions confidentielles ont la responsabilité de représenter les intérêts de l'employeur en exerçant leurs fonctions avec impartialité auprès de toutes les associations accréditées comme agents négociateurs. L'impartialité, dans ce contexte, doit non seulement exister, mais être sentie.
- Rien de ce qui précède, bien entendu, n'empêche une personne préposée à la gestion ou à des fonctions confidentielles de recevoir les observations des représentants d'une association d'employés ou de discuter avec eux.
- d'établir des distinctions injustes à l'endroit d'une association d'employés.
- de chercher, par intimidation, par menace de destitution ou par d'autres représailles, par l'imposition d'une sanction pécuniaire ou autre, ou par tout autre moyen, à obliger un employé à devenir, s'abstenir de devenir, ou cesser d'être, ou continuer à être membre d'une association d'employés, ou à s'abstenir d'exercer tout autre droit que la Loi lui accorde; ou
- d'imposer, relativement à une nomination ou dans un contrat de travail, quelque condition tendant à empêcher un employé ou une personne en quête d'un emploi de devenir membre d'une association d'employés ou d'exercer un droit quelconque que la Loi lui accorde;

En vertu de la LRTFP, toute personne préposée à la gestion ou à des fonctions confidentielles est tenue de s'abstenir de certains types d'actions. Il est interdit à ces employés :

- de participer à la formation ou à l'administration d'une association d'employés ou à la représentation d'un employé par une telle association, ou de s'y immiscer;

- de refuser d'employer ou de continuer à employer une personne, ou par ailleurs d'établir à l'égard d'une personne des distinctions injustes en ce qui concerne l'emploi ou toute condition d'emploi, parce que cette personne est membre d'une association ou a exercé ou exerce un droit quelconque que la Loi lui accorde;

Il existe également une disposition en vertu de laquelle toute «personne préposée à la gestion ou à des fonctions confidentielles» est exclue du processus de négociation collective. Certains groupes d'employés sont exclus en bloc, c'est le cas par exemple des administrateurs du personnel et des avocats du ministère de la Justice. Dans le cas d'autres groupes, les employés sont exclus en raison de leur rôle de gestionnaires ou en raison des fonctions confidentielles qu'ils exercent à l'égard d'un gestionnaire exclu, par exemple l'adjoint exécutif d'un fonctionnaire supérieur. Si l'agent négociateur s'oppose à l'exclusion proposée par l'employeur, la question est tranchée par la CRTFP.

## Exclusions de personnes préposées à la gestion ou à des fonctions confidentielles

La Loi prévoit également la poursuite de l'exercice de certaines fonctions qui sont nécessaires de façon continue et sans interruption parce que «ces fonctions sont en tout ou en partie, des fonctions dont l'exercice, à un moment particulier ou après un délai spécifié est ou sera nécessaire dans l'intérêt de la sûreté ou la sécurité du public». Les personnes qui remplissent de telles fonctions sont qualifiées d'«employés désignés» dans la LRTFP et la Loi leur interdit de participer à une grève bien qu'ils puissent être membres d'une unité de négociation en grève.

## Employés désignés

Dans ce dernier cas, les employés de l'unité de négociation peuvent, par la suite, participer légalement à une grève, sept jours après la présentation du rapport du bureau de conciliation, si ni l'employeur, ni l'agent négociateur n'acceptent les recommandations du bureau de conciliation. (Il y a lieu de noter au passage que la loi prévoit que l'agent négociateur peut, avant chaque ronde de négociation, modifier son choix de méthode de règlement des différends.)



Dans le contexte de la Fonction publique, l'expression «relations de travail» se rapporte à l'interaction entre les agents négociateurs et la direction visant à favoriser de bonnes relations de travail et à régler des différends. De façon plus spécifique, l'expression englobe les éléments suivants: l'accréditation, la négociation, le règlement des différends, la consultation syndicale-patronale, l'instruction des griefs, l'arbitrage des griefs, l'application des conventions collectives, l'exclusion des employés qui ne sont pas assujettis à la négociation collective et la désignation d'employés dont les tâches sont nécessaires dans l'intérêt de la sûreté ou de la sécurité du public.

La négociation collective a été introduite dans la Fonction publique en 1967 à l'occasion de l'adoption de la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique* (LRTFP). En vertu de cette loi, le Conseil du Trésor est devenu l'employeur dans le cas de tout élément de la Fonction publique du Canada que spécifie l'Annexe I, Partie I, de cette loi\*. C'est la Commission des relations de travail dans la Fonction publique (CRTFP) qui est chargée de l'application de la Loi. La CRTFP est composée d'un président, d'un vice-président, d'un maximum de trois présidents suppléants et d'autres membres dont le nombre minimum est de quatre et le nombre maximum est de huit.

Son objectif est de favoriser et d'entretenir des rapports sains entre l'employeur et les agents négociateurs dans le cadre des lois, des conventions collectives, des règlements et des directives applicables.

Un Bureau de recherches sur les traitements relève de la Commission des relations de travail dans la Fonction publique. La fonction générale du Bureau est de fournir aux employeurs et aux agents négociateurs des renseignements objectifs et de fournir aux médiateurs, aux conciliateurs, aux bureaux de conciliation et aux tribunaux d'arbitrage les éléments d'information pertinents au moment opportun. À cet effet, le Bureau rassemble des données sur les taux de rémunération, les gains des employés, les conditions d'emploi et les pratiques connexes à l'intérieur aussi bien qu'à l'extérieur de la Fonction publique.

L'agent négociateur accrédité, tel qu'établi par la Commission des relations de travail dans la Fonction publique, a le droit exclusif de mener des négociations collectives au nom des employés d'une unité de négociation et de les représenter lors de la présentation ou du renvoi à l'arbitrage de griefs, tant que l'accréditation n'a pas été annulée.

La LRTFP fournit deux méthodes de règlement des différends relatifs à la négociation. Les parties ont le choix soit de renvoyer le différend à l'arbitrage et, dans ce cas, elles sont toutes deux liées par la décision arbitrale, soit de porter le différend devant

\* L'Annexe I, Partie I, de la LRTFP comprend les ministères ordinaires mais non les sociétés de la Couronne.

griefs portant sur les mesures disciplinaires donnant lieu à un congédiement, à une suspension ou à une amende.

Voir également la section sur les griefs et les plaintes au chapitre sur les relations de travail.

On conseille aux gestionnaires de traiter les plaintes des employés avec diligence en faisant enquête et en corrigeant les situations qui sont à l'origine des plaintes lorsqu'il convient de le faire et qu'ils en ont le pouvoir. Lorsque les gestionnaires ne sont pas certains des limites de leur pouvoir, ils doivent communiquer avec leur bureau du personnel afin d'obtenir sans tarder l'avis de spécialistes. Dans les cas où la plainte de l'employé ne peut être traitée de façon officielle et où ce dernier a l'intention de se prévaloir des recours officiels, le gestionnaire doit avant tout être en mesure de démontrer:

- que l'employé a été traité équitablement et que les circonstances entourant la plainte ont été entièrement divulguées (sous réserve, bien entendu, des limites imposées en raison de la sécurité ou de la confidentialité), et

- qu'il s'est véritablement efforcé d'apporter une solution à la plainte. (Il est préférable que le gestionnaire soit en mesure de présenter une documentation écrite ou de fournir des preuves à l'appui des mesures prises.)

Les gestionnaires ne devraient pas hésiter à prendre des décisions difficiles, mais ils doivent veiller à faire en sorte que ces décisions soient équitables et qu'elles soient irréprochables aux yeux d'un tiers, advenant une contestation par voie de recours officiels.

Des renseignements supplémentaires sur les procédures de réparation sont disponibles dans le volume 7 du MGP, *Relations de travail*.

On conduit les enquêtes en mettant l'accent sur la protection des droits du plaignant. On accorde au plaignant et, s'il est représenté, à son représentant, de même qu'au représentant du ministère l'occasion de présenter des preuves orales et documentaires à l'occasion de rencontres distinctes sur les lieux avec l'enquêteur. Les preuves sont analysées et les deux parties sont avisées par écrit des conclusions et des raisons qui les motivent. Dans le cas de plaintes bien fondées, des mesures de redressement sont stipulées.

Dans les cas où l'appelant a gain de cause, les enquêtes ont montré que, le plus souvent, un manque de formation ou des divergences au plan de l'application des règlements sont à blâmer et non un geste prémédité de la part des surveillants ou des gestionnaires.

Les employés ont également le droit de déposer une plainte de discrimination auprès de la Commission canadienne des droits de la personne. Cependant, afin d'éviter la confusion et le double emploi, il existe un accord entre la Commission des droits de la personne et la Commission de la Fonction publique aux termes duquel la Commission de la Fonction publique se charge des allégations de discrimination portées par des fonctionnaires pour des motifs établis en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* (sexe, race, origine ethnique, couleur, religion, état civil, âge), tandis que la Commission des droits de la personne se charge des allégations de discrimination pour d'autres motifs. Rien dans l'accord n'interdit cependant aux employés de s'adresser directement à la Commission des droits de la personne ou de lui soumettre leur cas s'ils sont insatisfaits du traitement accordé à leur plainte par la Commission de la Fonction publique.

## Griets

En vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique*, tous les employés, y compris ceux qui sont préposés à la gestion ou à des fonctions confidentielles, ont le droit de présenter des griets. Les employés occasionnels et les personnes employées pour une période déterminée de moins de six mois n'ont pas le droit de recourir à la procédure officielle de griets. Les employés sont tenus de fournir leurs griets en respectant les procédures de griets établies par le ministère, qui comportent habituellement trois ou quatre paliers.

D'une manière générale, toute question peut faire l'objet d'un griet dans la mesure où l'employé ne dispose d'aucun autre recours officiel.

Il y a deux types de griets qui doivent être présentés directement au dernier palier de la procédure de griets du ministère et auxquels on doit donner réponse à ce palier. Il s'agit des griets portant sur la classification et le renvoi.

Deux types de griets peuvent être renvoyés à l'arbitrage de la Commission des relations du travail dans la Fonction publique (CRTFP): les griets portant sur l'interprétation ou l'application de conventions collectives ou de décisions arbitrales, et les

La Commission de la Fonction publique ne peut renverser la décision d'un comité d'appel; seuls les tribunaux le peuvent. Une des parties intéressées peut cependant soumettre une requête à la Cour d'appel fédérale en vertu de l'article 28 de la *Loi sur la Cour fédérale* afin de faire réviser et rejeter la décision.

On compte environ 3 000 à 4 000 appels chaque année, ce qui signifie qu'une nation sujette à appel sur 14 est portée en appel. L'appelant a gain de cause dans environ un cas sur cinq.

Les gestionnaires qui désirent obtenir plus de renseignements sur le système d'appels sont priés de consulter leur conseiller en personnel.

## Plaintes

Les employés ont le droit de déposer une plainte auprès de la Direction antidiscrimination ou de la Direction des enquêtes de la Commission de la Fonction publique, ou auprès de la Commission canadienne des droits de la personne.

La Direction antidiscrimination fait enquête sur les allégations de discrimination dans les ministères fédéraux assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique*. Les motifs qu'on a tendance à invoquer le plus souvent dans les accusations de discrimination sont, dans cet ordre d'importance, la race, la couleur, l'origine ethnique, l'âge et le sexe.

En plus des allégations de discrimination, la Direction de l'antidiscrimination s'occupe également d'allégations de harcèlement et d'injustice et agit comme ombudsman chargé de faire enquête sur les plaintes de nature générale.

Les gestionnaires devraient être au courant du fait que les plaintes relatives à la discrimination en matière d'emploi peuvent être formulées soit par des fonctionnaires, soit par des candidats à un emploi dans la Fonction publique. On examine également les plaintes d'employés qui estiment avoir été victimes d'une injustice, même si elles ne comportent aucune accusation de discrimination. Des quelque 350 cas examinés chaque année, la plupart s'avèrent être le résultat de malentendus plutôt que d'un comportement discriminatoire ou injuste.

La Direction des enquêtes est chargée de mener des enquêtes au sujet des plaintes ou demandes de renseignements portant sur l'application de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* et de son Règlement, des lignes de conduite et des directives qui s'y rapportent. Son mandat englobe la dotation, les mises en disponibilité, les rejets de stagiaires, les démissions et les abandons de postes, mais exclut les plaintes portant sur les concours déjà lancés, les questions pouvant faire l'objet d'un appel et les allégations de discrimination. La Direction des enquêtes est également chargée des plaintes portées à la suite de concours publics.



## PROCÉDURES DE RECOURS

Les gestionnaires de la Fonction publique ont le devoir de faire un effort véritable dans le cadre de leurs activités de gestion au jour le jour en vue de répondre aux préoccupations de leurs employés qui s'estiment lésés dans leurs droits ou victimes d'une injustice et ainsi éviter, dans la mesure du possible, le recours aux procédures de réparation officielles. On devrait encourager les employés à partager leurs préoccupations avec leur gestionnaire. Cette mesure favorisera l'émergence d'un milieu de travail sain où il sera possible d'obtenir justice rapidement et où il sera rarement nécessaire d'avoir recours aux mécanismes de réparation officiels. Les gestionnaires devraient comprendre qu'il est dans leur intérêt d'apporter des solutions aux préoccupations de leurs employés.

Le Parlement a prévu divers recours officiels qui s'offrent aux employés de la Fonction publique qui s'estiment lésés dans leurs droits ou victimes d'une injustice.

## Appels

Les employés ont le droit d'en appeler auprès de la Commission de la Fonction publique de décisions relatives à certaines nominations dans la Fonction publique ou au renvoi pour incapacité. Dans le cas d'une nomination ou d'une nomination proposée, les appels doivent être interjetés dans les 14 jours consécutifs qui suivent le jour où l'avis de droit d'appel a été porté à leur attention. Dans les cas de recommandations de renvoi ou de rétrogradation d'un employé, ce dernier doit interjeter appel dans les 14 jours consécutifs suivant le jour où il a été mis au courant de la recommandation du sous-chef. Bien que les employés disposent d'un droit d'appel dans le cas des concours restreints, les candidats des concours publics, ne jouissent pas d'un tel droit. Les candidats retenus ont le droit de participer aux audiences en comité d'appel où leurs nominations sont contestées.

Le but du système d'appels est de garantir au moyen d'une enquête menée par un comité d'appel indépendant:

— que les nominations sont le résultat de sélections fondées sur le principe du mérite et d'un processus de dotation juste et équitable;

— que les raisons de recommander le renvoi ou la rétrogradation pour incapacité ou incapacité sont valables et, si tel est le cas, que la mesure est motivée.

La décision du comité d'appel peut entraîner la confirmation ou la révocation d'une nomination, ou recommander de procéder ou de ne pas procéder à la nomination. Lorsque l'appel porte sur une recommandation de renvoi ou de rétrogradation pour incapacité ou incapacité, la décision du comité peut maintenir ou infirmer la recommandation du sous-chef.

tous les deux coupables de la même infraction recevront des sanctions différentes. C'est ce qui pourrait se produire, par exemple, s'il s'agit d'une première infraction pour le premier et du plus récent d'une série d'incidents pour l'autre.

Il s'ensuit également que, lorsqu'un employé commet une série d'infractions, il faudrait envisager l'imposition de sanctions plus sévères même si chaque infraction par elle-même n'est pas trop grave. Dans un tel cas, il serait peut-être indiqué de commencer par une réprimande verbale, de passer à une réprimande écrite pour ensuite invoquer des suspensions de plus en plus longues se terminant par un congédiement. Dans le cas contraire, il se peut que le comportement ne s'améliore pas. Sous ce rapport, il est à signaler que la sanction devrait être imposée aussitôt que possible après l'infraction. Un long délai a tendance à dissocier l'infraction de la mesure corrective.

On devrait inciter un employé dont le rendement non satisfaisant est attribuable à des problèmes physiques, personnels ou familiaux à obtenir les conseils d'un professionnel. Toutefois, lorsque cette tentative échoue ou si l'employé refuse de collaborer, le gestionnaire ne devrait pas hésiter à appliquer des mesures disciplinaires. Parfois, une sanction officielle est la seule chose qui fera comprendre à l'employé la gravité de la situation.

Finalement, il est à souligner qu'un rapport écrit sur chaque mesure disciplinaire, sauf les réprimandes verbales, sera versé au dossier de l'employé concerné. Cette mesure doit être portée à la connaissance de l'employé. Si l'employé refuse de reconnaître le contenu du document, on devrait l'indiquer sur le document avant de le classer. Dans certains cas, les conventions collectives renferment des clauses ayant trait à la conservation ou au retrait des rapports disciplinaires des dossiers du personnel et les gestionnaires devraient se familiariser avec ces clauses ainsi qu'avec les procédures normales de leur ministère.

On peut trouver au volume 7 du MGP, *Relations de travail*, des renseignements supplémentaires.

Un congédiement est le renvoi d'un employé de la Fonction publique pour mauvaise conduite. Cette sanction peut être appliquée après une série de comportements fautifs ou pour un seul comportement fautif grave. Il est évident que le congédiement est une question grave et l'on ne devrait prendre cette décision qu'après mûre réflexion et lorsqu'on a pu déterminer que l'employé, à cause de son comportement fautif, ne remplit plus les conditions de l'emploi.

Comme dans le cas de nombreux autres domaines de l'administration du personnel, les sous-chefs ont la possibilité de déterminer quelles sanctions devraient être appliquées pour divers types de comportement fautif, compte tenu des directives établies par des précédents. Ils ont également la possibilité de déléguer leur pouvoir aux représentants de la gestion. En règle générale, les cas les plus graves sont confiés aux représentants supérieurs de la gestion, tandis que les surveillants de tous les niveaux sont chargés des réprimandes verbales et écrites.

Il se peut, dans des circonstances exceptionnelles, que les surveillants d'un niveau inférieur aient le pouvoir d'imposer des suspensions temporaires. À titre d'exemple, si un employé devient une menace pour les personnes ou la propriété, un surveillant peut avoir à prendre aussitôt la décision de l'éloigner des locaux. Dans ce cas, l'employé(e) peut être renvoyé(e) pour le reste de la journée et la sanction définitive, le cas échéant, peut être déterminée plus tard après consultation avec des gestionnaires supérieurs.

Pour faciliter ces décisions, les ministères et les organismes ont mis au point des critères et des guides de discipline reposant sur leurs besoins opérationnels. Il est également à signaler que des conventions collectives renferment des dispositions concernant certains aspects de la conduite des employés. Il faut prendre soin d'assurer le respect de ces dispositions. Les gestionnaires devraient également être conscients que l'employé a le droit de déposer un grief contre les mesures disciplinaires ainsi que d'être représenté à l'audience de ces griefs.

Avant qu'une mesure disciplinaire ne soit prise, il faut donner à l'employé la possibilité d'expliquer au surveillant la nature des circonstances entourant l'incident ou les incidents. Cette entrevue devrait avoir lieu à huis clos et un représentant de l'employé et un représentant de la gestion devraient y assister lorsque c'est nécessaire ou souhaitable.

Pour pouvoir déterminer une sanction appropriée, il est essentiel de faire preuve de jugement. Tout d'abord, il ne faudrait pas oublier que les sanctions visent avant tout à inciter les employés à se corriger et à devenir des travailleurs adéquats et productifs (discipline corrective) plutôt qu'à les punir. Lorsque l'employé en est conscient, il est souvent possible d'éviter l'imposition, par la suite, de sanctions plus sévères.

Pour évaluer le comportement fautif, il faudrait accorder une attention spéciale à des facteurs comme les années de service de l'employé, son dossier, la gravité de l'infraction et d'autres facteurs pertinents. Il peut en découler que deux employés qui sont

Il existe cinq types de sanctions disciplinaires dans la Fonction publique fédérale. En voici la description.

## Réprimande verbale

Une réprimande verbale est une mesure disciplinaire qui permet de signaler en privé à l'employé pourquoi son comportement est jugé fautif, comment il devrait être corrigé et ce qui pourrait se produire s'il n'était pas corrigé. Cette réprimande ne sera pas inscrite dans le dossier de l'employé.

## Réprimande écrite

Une réprimande écrite est un avertissement officiel que le comportement n'est pas satisfaisant. En y ayant recours, l'employé et le surveillant devraient avoir une idée précise de ce qui est exigé. Si, plus tard, des mesures disciplinaires plus sévères devenaient nécessaires, la consignation de la réprimande ou des réprimandes prouverait que l'employé a été mis au courant des conséquences d'un comportement fautif futur.

## Suspension

Une suspension est le renvoi temporaire sans traitement de l'employé du lieu de travail pour une des deux raisons suivantes:

- protéger le service, les personnes ou la propriété pendant qu'on enquête sur un cas de mauvaise conduite présumée lorsque la présence de l'employé au travail ne peut être tolérée; et
- imposer une sanction disciplinaire définitive pour un comportement fautif en empêchant l'employé de travailler.

## Sanction financière

On a recours à une sanction financière plutôt qu'à une suspension lorsque cette mesure est considérée préférable pour des raisons opérationnelles ou économiques. Il peut être difficile d'imposer des suspensions sans utiliser des remplacements et du surtemps, par exemple, lorsqu'il y a retrait illégal et global des services, ou des périodes de relève continues, ou dans le cas de navires en mer et de postes isolés.



d'utiliser au maximum la formation dispensée par l'employeur et de conserver les connaissances et les aptitudes acquises.

Evidemment, les employés sont les premiers responsables de leur plan de carrière et de l'acquisition, en dehors des heures de travail et à leurs propres frais, de la formation et de l'éducation supplémentaires nécessaires pour atteindre leurs propres objectifs de perfectionnement. Toutefois, à l'occasion, l'employeur peut accorder des congés sans traitement aux employés de parfaire leur éducation. Dans certaines circonstances, l'employeur peut également payer une partie des coûts de l'éducation ou de la formation reçue en dehors des heures de travail.

Comme le laisse entendre ce qui précède, la formation est une affaire d'envergure dans la Fonction publique fédérale. À cause de l'importance de ces activités, le Conseil du Trésor analyse chaque année les projets de formation des ministères et détermine les priorités de l'ensemble de la Fonction publique, compte tenu de ses politiques globales de formation. Il analyse également les programmes de formation destinés à des groupes professionnels particuliers, les objectifs et les besoins opérationnels du gouvernement et les questions budgétaires. Après cette analyse, le Conseil du Trésor donne des directives aux ministères. Quant à eux, les gestionnaires doivent apporter une contribution adéquate à ce processus de prise de décisions.

On peut trouver au volume 4 du MGP, *Utilisation des ressources humaines*, des renseignements supplémentaires.

— offre des cours centralisés auxquels les ministères et organismes peuvent inscrire leurs employés;

— offre des services pédagogiques pour aider et conseiller les ministères relativement à une gamme variée d'activités de formation; ces services consistent à déterminer et à analyser leurs besoins et même à planifier, à préparer, à mettre en oeuvre et à évaluer des programmes d'enseignement;

— prépare et offre des cours spéciaux correspondant aux besoins des ministères ou de l'ensemble de la Fonction publique;

— offre de l'aide aux ministères aux prises avec des problèmes de décentralisation, comme des cours pour les fonctionnaires qui ont été mutés, des cours pour former le personnel qui a été recruté sur place et des cours pour aider les fonctionnaires qui préfèrent rester dans la région de la Capitale nationale ou qui cherchent un autre emploi;

— offre des programmes sur des sujets spéciaux à l'intention d'un certain nombre de ministères; et

— fournit des renseignements sur les cours disponibles à l'extérieur de la Fonction publique ou au sein des ministères.

## Ministères et organismes

Le Conseil du Trésor a délégué aux chefs des ministères et des organismes le pouvoir de prendre des décisions concernant la formation du personnel, dans le cadre de la politique établie. Les ministères sont chargés de déterminer la formation dont ont besoin les membres de leur personnel pour répondre aux besoins opérationnels et aux objectifs du gouvernement, et de veiller à ce que le personnel reçoive la formation dont il a besoin. Quant à eux, les gestionnaires des ministères doivent justifier toute la formation du personnel qu'ils autorisent aux frais de l'État par rapport aux besoins de la Fonction publique.

Les gestionnaires des ministères sont également chargés d'assurer que les connaissances et les aptitudes que la formation permet aux employés d'acquérir sont utilisées le plus possible. Les ministères et les organismes doivent de plus assurer que les instructeurs connaissent bien la matière qu'ils enseignent et que les programmes sont rentables.

## Employés

Les employés ont la responsabilité de collaborer avec leurs surveillants pour déterminer les domaines où leurs connaissances et leurs aptitudes doivent être améliorées pour pouvoir s'acquitter de leurs fonctions. Les employés sont également chargés

- recommander des politiques et un ordre de priorité en matière de formation;
- déterminer les besoins de formation de la Fonction publique;
- assurer la direction et la coordination d'ensemble des programmes de formation du personnel de la Fonction publique;
- établir des politiques relatives à l'accréditation des instructeurs; et
- coordonner les programmes généraux de formation du personnel du gouvernement.

Le Conseil se compose: du secrétaire du Conseil du Trésor (président), du président de la Commission de la Fonction publique, du greffier du Conseil privé ou son remplaçant, du contrôleur général, de cinq sous-chefs et(ou) sous-ministres adjoints, du sous-secrétaire de la Direction de la politique du personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor, du directeur général de la Direction générale du perfectionnement de la Commission de la Fonction publique, et d'un ou plusieurs spécialistes de la formation.

## Commission de la Fonction publique

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique*, la Commission de la Fonction publique a le pouvoir de «mettre en oeuvre des programmes de formation et de perfectionnement du personnel au sein de la Fonction publique et d'aider les sous-chefs dans la mise en oeuvre de semblables programmes». Conformément à ce mandat, la Commission de la Fonction publique conçoit, met au point et présente des cours et des programmes de formation centraux après que le besoin en a été déterminé par le Conseil du Trésor, d'après les recommandations du Conseil de la formation du personnel.

La Commission de la Fonction publique fournit également des avis et des services de consultants aux ministères au sujet des questions de formation et fait des recherches sur les méthodes d'enseignement et sur les techniques de formation de concert avec les ministères et sous la direction du Conseil de la formation du personnel.

De plus, la Commission de la Fonction publique, le Conseil du Trésor lui en ayant délégué les pouvoirs voulus, effectue des vérifications de la formation dispensée et administre un programme d'accréditation des instructeurs des ministères et des organismes relativement à leurs aptitudes dans le domaine des techniques de formation. À la demande du Conseil du Trésor, la Commission de la Fonction publique assure également des services de formation, de coordination et d'information à l'échelle de la Fonction publique.

Sous réserve, toujours, de l'approbation du Conseil du Trésor, la Commission met ses propres programmes, ses propres spécialistes et son expérience à la disposition de tous les membres de la Fonction publique. Pour pouvoir jouer son rôle de soutien des activités de formation des ministères, la Commission:

- un recyclage pour préparer les employés excédentaires à occuper d'autres postes;
- une formation en hygiène et sécurité du travail pour assurer que les employés sont conscients des normes sur la sécurité et l'hygiène sur les lieux de travail;
- une période d'initiation pour renseigner les employés sur leur nouveau milieu de travail;

- une formation de perfectionnement pour se doter du personnel qualifié nécessaire en prévision des besoins futurs; et

- le maintien de certains programmes existants comme la formation précédant la retraite et ceux qui ont trait à des types particuliers d'aide aux employés.

D'après les renseignements que les ministères ont fournis au Conseil du Trésor, l'ensemble des ministères projette de consacrer environ 250 millions de dollars à la formation au cours de l'année financière 1982-1983. En réalité, on prévoit qu'environ 200 millions de dollars seront dépensés. Actuellement, on croit que 7 000 années-personnes sont consacrées chaque année à la formation, la dispensant ou la recevant d'une façon officielle. On croit qu'au cours de chacune des cinq prochaines années, les budgets prévus pour la formation seront rajustés à la hausse pour atteindre environ 300 millions de dollars et que le nombre d'années-personnes engagées dans la formation variera entre 7 000 et 8 000 par année.

## Conseil du Trésor

En vertu de la *Loi sur l'administration financière*, le Conseil du Trésor a le pouvoir et la responsabilité de «déterminer les besoins quant à la formation et au perfectionnement du personnel dans la fonction publique et fixer les conditions auxquelles cette formation et ce perfectionnement peuvent être assurés». Le Conseil du Trésor est chargé d'élaborer et de diffuser des directives et des procédures en matière de politique, d'en surveiller le respect et d'évaluer les politiques et la rentabilité des programmes de formation, après avoir consulté les organismes centraux et les ministères. Le Conseil du Trésor est également chargé d'établir les normes de formation pour l'ensemble de la Fonction publique en vue d'atteindre les objectifs gouvernementaux en matière de politique et d'établir le niveau de compétence professionnelle et technique pour certains groupes professionnels particuliers et pour d'autres groupes distincts, comme les gestionnaires, qui peuvent avoir besoin d'une formation.

## Conseil de la formation du personnel

Le Conseil du Trésor a mis sur pied un Conseil de la formation du personnel auquel il a délégué les pouvoirs suivants:



Le présent chapitre a pour but de mettre en évidence l'importance de la formation et des rôles joués par les divers intervenants, c'est-à-dire le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la Fonction publique, les ministères, les employés et le Conseil de la formation du personnel.

## Historique

D'abord, il faut absolument que les ministères et organismes se rendent compte de l'importance de la formation comme moyen d'atteindre les objectifs opérationnels. La formation ne devrait pas être considérée comme une activité secondaire ou superflue ni comme un des premiers secteurs à viser en période de restriction. Les dépenses consacrées à la formation devraient être envisagées comme un coût de fonctionnement.

Pour les besoins de la Fonction publique, on a défini la formation comme toute activité d'apprentissage permettant aux employés d'acquérir des connaissances, des aptitudes et de l'expérience qui les aident à s'acquitter efficacement de leurs tâches actuelles ou qui les préparent à assumer d'autres responsabilités.

L'employeur a comme politique de dispenser une formation aux membres de son personnel, dans la mesure où cette formation est nécessaire pour assurer l'efficacité de la Fonction publique et pour atteindre les objectifs du gouvernement. Ordinairement, on recrutera des employés possédant les connaissances et les aptitudes nécessaires pour s'acquitter des fonctions des postes pour lesquels ils ont été choisis. Toutefois, la formation peut être dispensée pour remplir toute autre exigence opérationnelle de l'employeur et pour que les membres du personnel puissent continuer à s'acquitter des tâches qui leur sont confiées.

L'employeur a évidemment la responsabilité de déterminer la formation à dispenser concernant les besoins opérationnels actuels et futurs de la Fonction publique. La formation ne sera dispensée que pour répondre à des besoins cernés de façon précise. Le fait de compléter avec succès un programme de formation peut être une condition préalable pour qu'un employé soit nommé à certains postes, ou un élément de mérite dont on tient compte pour une promotion. L'employeur paiera les coûts de la formation qu'il juge essentielle et cherchera à atteindre les objectifs de la formation en utilisant les moyens les plus rentables possibles.

Dans toutes sortes de circonstances, on peut dispenser une formation pour atteindre les buts suivants:

- une formation professionnelle et technique pour assurer que les employés sont en mesure de s'acquitter de leurs fonctions actuelles au niveau de rendement exigé par l'employeur;

Finalement, signalons qu'il existe des modèles de REER qui peuvent être utilisés dans l'ensemble de la Fonction publique. Le sous-chef d'un ministère ou d'un organisme a la latitude de décider quel type de formule utiliser, compte tenu des exigences qu'on peut fixer de temps à autre pour l'ensemble de la Fonction publique.

On peut trouver au volume 4 du MGP, *Utilisation des ressources humaines* des renseignements supplémentaires.

circonstances exceptionnelles. Par exemple, si un employé n'a pas occupé son poste pendant un an pour recevoir une formation, il serait impossible d'évaluer ses réalisations professionnelles récentes. Dans le même ordre d'idées, il ne serait peut-être pas nécessaire d'évaluer le potentiel d'un employé qui prendra sa retraite sous peu. On pourrait mentionner de nombreux autres exemples. Le conseiller en personnel connaît bien les exceptions à la règle et peut donner les conseils pertinents.

Pour faciliter les comparaisons au sein d'un ministère et dans l'ensemble de la fonction publique, le rendement des employés doit se voir attribuer l'une des cinq cotes suivantes: exceptionnel, supérieur, entièrement satisfaisant, satisfaisant et non satisfaisant. Le conseiller en personnel peut également indiquer de quelle façon appliquer ces cotes.

Comme on peut s'y attendre, les examens du rendement et les évaluations de l'employé ont un caractère de réciprocité, c'est-à-dire que l'employé et son surveillant doivent en prendre connaissance. De plus, le rapport d'évaluation et d'examen du rendement (REER) doit être signé par l'employé et par son surveillant et l'on doit donner l'occasion à l'employé d'ajouter ses commentaires si il ou elle n'est pas d'accord avec l'évaluation ou veut manifester son désir de recevoir une formation particulière. Cette ouverture d'esprit n'est que justice élémentaire puisque le processus vise à aider à la fois l'employé et le surveillant.

Comme garantie additionnelle, le REER, qui renferme les commentaires de l'employé, doit être révisé par l'agent immédiatement au-dessus du surveillant qui a rédigé le document (on l'appelle l'agent de révision). Ce travail est parfois confié à des comités de révision. Dans un cas comme dans l'autre, les employés peuvent, s'ils le désirent, s'adresser à l'agent de révision ou au comité de révision pour s'assurer que leurs opinions ont été consignées comme il se doit. Évidemment, le surveillant immédiat a également la possibilité d'ajouter tout ce qu'il ou elle désire. Cette révision permet d'éviter une injustice qui peut toujours survenir lorsque des êtres humains travaillent ensemble. Dans tous les cas où des commentaires ont été ajoutés au REER par le surveillant ou l'agent de révision ou un membre du comité de révision après que l'employé l'a signé, il doit être remis à l'employé pour qu'il ou elle prenne connaissance des commentaires.

Il faut cependant être prudent. Bien qu'il soit toujours facile et plaisant de rédiger un REER concernant un employé dont le travail est excellent et dont le potentiel est vaste, ce n'est pas aussi facile lorsqu'il s'agit d'évaluer un employé marginal ou non satisfaisant. Si un gestionnaire décide d'arrondir les angles, ses paroles reviendront peut-être le hanter. Par exemple, lorsqu'il devient nécessaire de rétrograder ou de congédier un employé, il se peut que le gestionnaire éprouve excessivement de la difficulté à le faire ou que ça lui soit impossible. Un tel gestionnaire mérite peu de sympathie.

## EXAMEN DU RENDEMENT ET EVALUATION DE L'EMPLOYÉ

On s'attend comme règle générale à ce que les gestionnaires s'entendent mutuellement avec leurs subalternes sur ce qui est exigé d'eux au cours des mois à venir. Leurs buts et leurs objectifs devraient faire l'objet d'une révision régulière tous les quelques mois. Le procédé retenu à cet égard dépendra des circonstances. La Politique d'examen du rendement et d'évaluation de l'employé exige qu'un rapport soit rédigé au moins chaque année et stipule comment cette analyse doit être officiellement documentée.

L'une des responsabilités du gestionnaire consiste à appliquer à ses propres employés le programme d'examen du rendement et d'évaluation de l'employé qui a été mis au point par le Secrétaire du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique pour qu'il soit adopté dans l'ensemble de la Fonction publique.

Abordons d'abord les définitions. On décrit l'examen du rendement comme un processus continu en vertu duquel un surveillant et un employé étudient les fonctions relevant de l'employé, les réalisations attendues, les critères d'évaluation et les résultats atteints.

L'évaluation qui découle de l'examen du rendement permet de déterminer les diverses aptitudes de l'employé, d'évaluer son potentiel, de délimiter et de proposer des moyens de répondre aux besoins de formation et de perfectionnement et de signaler des affectations futures possibles.

Combinés l'un à l'autre, l'examen du rendement et l'évaluation de l'employé forment un tout important. Pour l'employé, ils peuvent déterminer les hausses de traitement et son avenir dans la Fonction publique. Pour les gestionnaires, ils constituent une méthode structurée leur permettant de tenter d'obtenir le maximum de la part de leurs employés et de les aider à tirer parti de toutes leurs capacités. De leur côté, les gestionnaires seront évalués, pour une bonne part, sur la façon dont ils s'acquittent de cette tâche. Il est évident que si les gestionnaires sont en mesure de s'entourer d'un personnel loyal et dévoué, ils seront beaucoup plus efficaces.

En règle générale, on exige que les gestionnaires supérieurs fassent l'examen du rendement et l'évaluation des agents ou des surveillants qui relèvent directement d'eux. À leur tour, ces derniers doivent évaluer leurs subalternes immédiats et le processus se répète en suivant la structure hiérarchique jusqu'à ce que chaque employé ait fait l'objet d'une évaluation. Évidemment, le gestionnaire supérieur est celui qui est chargé de veiller à ce que toute la procédure se déroule de façon satisfaisante et selon le calendrier.

Selon le calendrier, un examen du rendement et une évaluation de l'employé doivent être faits chaque année, ordinairement au plus tard le 31 mars, pour les employés nommés pour une période indéterminée et pour les employés nommés pour une période déterminée de plus de six mois. Le calendrier peut être assoupli dans des



poste ou seraient fort probablement qualifiés s'ils recevaient une nouvelle formation. Le Régime d'autorisation en matière de priorités est décrit plus en détail dans le chapitre précédent sur la dotation en personnel.

Lorsqu'un employé ne peut être nommé directement à un poste vacant dans la Fonction publique mais qu'il pourrait l'être s'il était recyclé, la Commission de la Fonction publique doit recommander aux ministères d'assurer le recyclage de l'employé ou, lorsqu'un ministère a entrepris un tel programme, d'attester que cette nouvelle formation rende la nomination possible.

S'il s'agit de réaménagements importants des effectifs et si le placement risque d'être plus difficile à cause de la spécialisation des employés, il peut être utile que le ministre forme une équipe spéciale composée de représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la Commission de la Fonction publique et d'agents négociateurs appropriés pour examiner tous les aspects de la réaffectation.

On peut trouver au volume 4 du MGP, *Utilisation des ressources humaines*, des renseignements supplémentaires sur le sujet.

Chaque fois qu'il y a réaménagement des effectifs, tel qu'une décentralisation et une réinstallation, la Politique sur le réaménagement des effectifs doit être appliquée aux employés qui décident de ne pas être réinstallés. Nous conseillons aux gestionnaires qui désirent obtenir plus de renseignements sur les procédures à suivre en cas de décentralisation et de réinstallation de consulter les lignes directrices à ce sujet dans le volume 1 du MGP, *Personnel – Généralités*.

- lorsque toutes les tentatives de réaffectation échouent et que les possibilités de nomination et de recyclage semblent nulles, aviser par écrit les employés de la date de mise en disponibilité, au moins un mois avant la fin de la période ouvrant droit à priorité des employés déclarés excédentaires.

Lorsqu'un ministère possède un certain nombre d'employés nommés pour une période indéterminée à des postes de même niveau et groupe professionnel et que certains de ces postes doivent être supprimés, le ministère doit alors déterminer, par ordre de mérite croissant, quels titulaires doivent être déclarés excédentaires. L'ancienneté doit être utilisée comme critère déterminant seulement lorsque deux employés ou plus sont à égalité à tous les autres points de vue.

Les communications constituent un autre élément important de la mise en application de cette politique. Les ministères doivent:

- informer le Secrétaire du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique le plus longtemps d'avance possible, de préférence au début de l'étape de la planification, des réaménagements importants des effectifs ainsi que des réaménagements où il y aura probablement des employés excédentaires que le ministère ne prévoit pas pouvoir réaffecter à l'intérieur de ses services;
- renseigner tous les employés sur la façon dont ils peuvent être touchés par un réaménagement des effectifs de la Fonction publique et les informer des politiques et des procédures établies à ce sujet;

- tenir les employés au courant des résultats des démarches entreprises pour les réaffecter;
- collaborer pleinement avec la Commission lorsqu'elle tente de réaffecter des employés venant d'autres ministères; et
- informer le plus tôt possible les associations d'employés de tous les progrès réalisés.

Il va sans dire que la Commission de la Fonction publique joue aussi un rôle important dans la mise en application de cette politique. Dès que les ministères lui ont communiqué les noms et groupes professionnels des employés qui doivent être déclarés excédentaires, la Commission commence à faire des démarches pour les réplacer dans la Fonction publique. Elle procède au placement en appliquant le régime d'autorisation en matière de priorités. Un ministère n'est pas autorisé à procéder à la dotation d'un poste vacant tant que la Commission ne s'est pas assurée qu'aucun employé excédentaire ou mis en disponibilité n'est compétent et qualifié pour le poste en question. Les employés touchés par un réaménagement des effectifs bénéficient d'une priorité de placement (priorité administrative si c'est un employé excédentaire, priorité statutaire si c'est une personne mise en disponibilité); ils doivent donc être nommés en priorité lorsqu'ils réunissent les qualités requises d'un

## RÉAMÉNAGEMENT DES EFFECTIFS

Les compressions budgétaires, les changements de priorité, les progrès technologiques ainsi que les projets de réorganisation et de décentralisation peuvent influencer sur le volume de travail des organismes gouvernementaux et entraîner la suppression de certaines fonctions.

La Politique de réaménagement des effectifs a été établie à la fin des années 1960 afin que les employés désignés excédentaires en pareils cas soient traités de façon juste et équitable. Tout devrait être fait pour réaffecter les employés touchés par ces réaménagements et pour limiter au strict minimum le nombre de mises en disponibilité. Depuis la fin de 1978, plus de 9 000 fonctionnaires ont été désignés excédentaires. Parmi ces fonctionnaires, 78% de ceux qui étaient disponibles pour un autre poste ont été réaffectés dans la Fonction publique.

Les gestionnaires des ministères et organismes sont les principaux responsables de la mise en application de cette politique. Leurs principales obligations sont les suivantes:

- viser, dans la mesure du possible, à réaffecter les employés dont les postes sont devenus inutiles à des postes de la Fonction publique vacants ou sur le point de le devenir;

- aviser par écrit les employés qui ont été jugés excédentaires; le délai minimal de préavis doit être de trois mois et il faudrait prévoir des délais plus longs dans le cas d'employés qui seront vraisemblablement difficiles à replacer ou qui devront être recyclés;

- prévoir la nomination des employés excédentaires ou des personnes mises en disponibilité à des postes vacants lorsque la Commission de la Fonction publique considère qu'ils sont compétents et qualifiés ou, dans le cas des employés excédentaires, qu'ils peuvent réunir les qualités requises s'ils reçoivent une nouvelle formation (cela signifie que ces employés pourraient être réaffectés à des postes du même groupe et du même niveau ou à un poste de niveau inférieur);

- envisager la réinstallation ou le recyclage des employés si cela permet leur réaffectation; l'employé doit recevoir une nouvelle formation lorsque, sur l'avis de la Commission de la Fonction publique, le ministère considère que cette nouvelle formation permettrait de nommer la personne à un poste vacant et que sa nomination serait impossible autrement; les gestionnaires doivent demander l'autorisation du Conseil du Trésor lorsque la nouvelle formation dure plus de six mois ou lorsque les fonds du ministère sont insuffisants;

- donner aux employés des conseils personnels et des services d'orientation professionnels; cela consiste entre autres à les conseiller sur les services offerts par Emploi et Immigration Canada et, le cas échéant, sur la possibilité de prendre une retraite anticipée; et

Pour plus de détails sur l'égalité d'accès à l'emploi, voir le volume 4 du MGP, *Utilisation des ressources humaines*. Les gestionnaires peuvent obtenir le Répertoire des mesures visant à permettre aux ministères d'accroître la participation des groupes cibles, publié par la CFP en 1981, en le demandant à leur service du personnel ou à la CFP.



Le programme d'élimination des obstacles à l'emploi, l'application de techniques d'évaluation spéciales et la formation des gestionnaires sont confiés au Secrétaire du Conseil du Trésor, à la Commission de la Fonction publique et à Travaux publics Canada et nécessitent la participation active des gestionnaires des ministères. Le Conseil du Trésor a publié une politique d'amélioration de l'accès à l'emploi pour les personnes handicapées et exige que les ministères soumettent régulièrement des rapports d'activité qui sont évalués selon certains critères de rendement. Les gestionnaires doivent assurer la prestation des services et aides techniques nécessaires au travail chaque fois que l'embauche ou la promotion d'une personne souffrant d'une infirmité physique à un poste approprié nécessite ce matériel ou ces services.

La Commission de la Fonction publique a établi une politique de dotation sur le recrutement et la sélection des personnes handicapées qui ont les titres de compétence voulus et aide les ministères au niveau de la dotation en personnel en ce qui a trait aux candidats handicapés. La Commission de la Fonction publique a nommé dans chacune de ses régions un Coordonnateur des services aux handicapés. L'une des tâches les plus importantes de ces coordonnateurs est d'aider les gestionnaires et les candidats au cours de la présentation, étape déterminante du recrutement et de la sélection des personnes handicapées.

### Programme d'emploi des Noirs

Outre les programmes qui touchent les groupes désignés (femmes, groupes minoritaires de l'une ou l'autre langue officielle, autochtones et personnes handicapées), certains projets ont été mis sur pied en vue d'accroître la représentation et la participation des gens de race noire dans la Fonction publique du Canada, surtout dans la région métropolitaine de Toronto et en Nouvelle-Ecosse, où il existe déjà depuis quelques années un programme actif de recrutement des Noirs. Pour la plupart, ces projets sont actuellement placés sous les auspices de la Commission de la Fonction publique et s'inscrivent dans le cadre de la politique générale du gouvernement qui veut que la Fonction publique soit représentative.

### Exigences en matière de gestion

Les gestionnaires doivent savoir que leurs réalisations en ce qui concerne les objectifs d'égalité d'accès à l'emploi sont importantes et font partie intégrante de l'évaluation de leur rendement par rapport à d'autres objectifs. L'obligation de soumettre des plans et des rapports n'est qu'une partie des responsabilités en matière de gestion. L'évaluation des gestionnaires inclut aussi la qualité de la planification des ressources humaines. Les gestionnaires sont invités à concevoir de nouvelles méthodes de dotation en personnel afin de favoriser la participation des groupes sous-représentés. On attend d'eux qu'ils prennent des mesures qui servent d'exemples. En résumé, les gestionnaires, en évaluant dans quelle mesure ils ont atteint les objectifs, doivent se souvenir que leur rendement dans tous les domaines touchant les programmes d'égalité d'accès à l'emploi et d'accroissement de la participation sera évalué de la même façon que les autres objectifs.

En 1978, la Commission de la Fonction publique et le Conseil du Trésor ont publié conjointement une politique sur l'accroissement de la représentation des autochtones dans la Fonction publique, politique qui a été préparée par un comité interministériel et des représentants des associations nationales d'autochtones pour donner suite aux préoccupations soulevées par la faible représentation des autochtones dans la Fonction publique fédérale.

L'objet de cette politique est de faire en sorte que les autochtones occupent la place qui leur revient dans la Fonction publique et contribuent à l'élaboration des programmes dont ils sont en grande partie les bénéficiaires.

Les ministères doivent présenter au Conseil du Trésor des plans et des rapports annuels qui sont analysés en fonction de certains critères de rendement. Ces plans sont examinés par le Conseil mixte composé des présidents des cinq associations nationales d'autochtones et de représentants de la Commission de la Fonction publique et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

L'un des éléments clés des plans annuels est la nécessité de passer les postes en revue et d'isoler ceux qui exigent une connaissance poussée des autochtones et de leur culture, et de faire un compte rendu de ces postes selon le groupe, le niveau et le lieu géographique. Les ministères sont censés déterminer les niveaux cibles pour la dotation dans le cas des postes où ces connaissances sont nécessaires et aussi pour d'autres postes.

Le Bureau du recrutement d'autochtones de la Commission de la Fonction publique joue un rôle très important dans la mise en oeuvre de la politique en ce qui a trait à la dotation en personnel. Dans le cadre de sa politique visant à étendre les services dans tout le Canada, la Commission de la Fonction publique possède maintenant des bureaux dans les dix provinces et les deux territoires, et des Coordonnateurs du recrutement des autochtones sont disponibles dans toutes les régions.

## Personnes handicapées

Le gouvernement fédéral applique activement le principe de l'égalité d'accès à l'emploi, à la formation, au perfectionnement et à l'avancement professionnel pour tous les Canadiens. Il reconnaît qu'il y a un sérieux manque de participation et de représentation des personnes handicapées qualifiées dans la Fonction publique et prend différentes mesures pour favoriser une plus grande participation à tous les niveaux. La politique du gouvernement est d'éliminer le plus rapidement possible les obstacles à l'égalité d'accès à l'emploi, que ce soit au point de vue des procédures, des attitudes ou des caractéristiques architecturales ou matérielles des locaux. De plus, 1% du budget des ministères affecté aux communications a été réservé aux formes de communications spéciales, c'est-à-dire le braille, les gros caractères ou les cassettes.

## Femmes

travail et la pleine participation des deux groupes linguistiques officiels dans la Fonction publique fédérale. Ainsi, bien qu'elles ne soient pas à strictement parler un programme d'égalité d'accès à l'emploi, les politiques appliquées dans le cadre de ce programme comportent des mesures en vue de corriger le déséquilibre de la représentation francophone et d'assurer que des efforts spéciaux sont faits, s'il y a lieu, pour améliorer la situation lorsque des catégories d'emploi, des groupes professionnels, des régions géographiques ou des ministères présentent des problèmes particuliers à cet égard. Il existe des politiques semblables au Québec pour la minorité anglophone. Comme leurs collègues des autres provinces du Canada, les gestionnaires du Québec doivent prendre les mesures appropriées pour faire en sorte que soit atteint l'objectif de représentation défini par le gouvernement. Pour une description plus complète de cet aspect du Programme des langues officielles, voir dans le présent guide le chapitre sur les Langues officielles.

Le Cabinet a approuvé en 1975 certaines lignes directrices visant à accroître les chances d'accès des femmes à la Fonction publique du Canada. Cette politique a pour but d'assurer que, dans un délai raisonnable, le taux de représentation des hommes et des femmes dans l'effectif de la Fonction publique corresponde approximativement à la proportion de personnes qualifiées des deux sexes qui sont disponibles et intéressées à faire partie de la Fonction publique. Les lignes directrices de la politique et du programme ont été élaborées conjointement par la Commission de la Fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor et distribuées à tous les ministères.

Ce sont avant tout les gestionnaires des ministères qui ont la responsabilité de veiller à ce que soient atteints les objectifs de cette politique. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique les aident à établir et à mettre en

oeuvre des plans d'action.

À titre d'employeur, le Conseil du Trésor distribue une fois par année à tous les ministères des lignes directrices concernant les rapports à déposer. Ces lignes directrices indiquent les exigences que les ministères doivent respecter et dont ils doivent tenir compte pour préparer le rapport annuel qu'ils envoient au Conseil du Trésor. Les ministères sont tenus de rendre leurs plans d'action accessibles au public sur demande.

Le Conseil du Trésor prépare chaque année un rapport sur l'état d'avancement du programme d'EABF dans la Fonction publique. Ce rapport donne un aperçu général de l'application de la politique, résume les principaux éléments des programmes des ministères et présente des données statistiques sur la période examinée. Le Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique ont également publié des politiques du personnel qui touchent directement les femmes, par exemple en ce qui a trait au travail à temps partiel, aux congés, aux avantages liés aux obligations familiales, à l'élimination des échelles différentielles de traitement pour la participation aux concours, à l'évaluation du bénévolat, à la présence de femmes dans les jurys de sélection et à diverses politiques de transition.



Le gouvernement fédéral applique activement le principe selon lequel les nominations et l'avancement professionnel dans la Fonction publique doivent être fondés sur le mérite sans distinction aucune à l'égard du sexe, de la race, de l'origine ethnique, de la couleur, de la religion ou d'un handicap physique. Dans le passé, certains segments de la société ont cependant été sous-représentés ou affichaient un taux de représentation insuffisant par groupe et niveau.

Le Secréariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique appliquent diverses politiques et lignes directrices visant à accroître les possibilités d'emploi et à favoriser l'avancement professionnel des femmes, des groupes minoritaires de l'une ou l'autre langue officielle, des autochtones, des personnes handicapées et des Noirs. La mise en oeuvre de ces programmes est contrôlée par le Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique et il incombe aux gestionnaires des ministères de se doter des systèmes d'information appropriés, responsabilité qui constitue un élément primordial de l'évaluation générale de l'utilisation des ressources humaines.

Il est très difficile de recueillir des données exhaustives sur le nombre de membres de certains groupes sous-représentés dans la Fonction publique. Par exemple, il faut que les employés autochtones et handicapés déclarent de leur plein gré leur handicap ou leur origine ethnique pour que leur nom figure dans les systèmes d'information. Les données dont nous disposons actuellement montrent que les personnes handicapées représentent moins de 1 % des employés de la Fonction publique tandis que les autochtones comptent pour moins de 2 % de l'effectif. Par contre, dans le cas des femmes, le pourcentage est de 39,3 %\* par rapport à l'effectif total de la Fonction publique et de 23,2 % si l'on exclut les catégories du soutien administratif et de l'exploitation. Les femmes représentent 4,3 % du groupe de la direction (et des niveaux équivalents).

Le gouvernement a annoncé, au mois d'août 1980, la mise sur pied d'un programme d'action positive dans la Fonction publique. Trois ministères ont été choisis pour faire partie d'un programme pilote visant à établir un modèle qui pourrait être appliqué à la Fonction publique fédérale. Le programme d'action positive vient s'ajouter aux programmes actuels d'égalité d'accès à l'emploi.

## Groupe minoritaires de l'une ou l'autre langue officielle

Les trois principaux objectifs du Programme des langues officielles administré par le Conseil du Trésor sont d'assurer la prestation des services fédéraux au public dans les deux langues officielles, l'utilisation des deux langues officielles comme langues de

\* Les chiffres relatifs à la proportion de femmes dans la Fonction publique ont été tirés du Rapport annuel de la CFP de l'année 1981.



- en assurant la tenue des réunions dans les deux langues officielles de sorte que les employés puissent participer dans la langue officielle de leur choix; et

- en assurant que les appréciations du rendement sont établies dans la langue choisie par l'employé,

- limiter les coûts de mise en oeuvre du Programme des langues officielles en contrôlant de façon plus efficace l'utilisation des cours de formation linguistique et des services de traduction, par exemple:

- en participant activement à l'élaboration des programmes de formation linguistique des employés et en contrôlant leur réalisation ainsi que les progrès escomptés; et

- en s'assurant que seuls les documents qui doivent être bilingues sont traduits.

- veiller à ce que les gestionnaires qui relèvent d'eux connaissent leurs responsabilités dans le domaine des langues officielles et s'efforcent d'atteindre les objectifs dans leur propre unité de travail.

Enfin, les gestionnaires supérieurs devraient se souvenir que leurs réalisations concernant la poursuite des trois objectifs du programme font partie intégrante de l'examen annuel de leur rendement.

## Renseignements supplémentaires

Le volume 5 du MCP, *Langues officielles*, contient d'autres renseignements sur ces politiques. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique aident également les spécialistes des langues officielles. Ces spécialistes, ainsi que les agents de dotation des ministères et de la Commission de la Fonction publique, peuvent aider les gestionnaires supérieurs à établir leurs plans ou à résoudre les problèmes dans ce domaine. Les agents de dotation peuvent, en outre, conseiller les gestionnaires en ce qui a trait au processus de dotation en personnel. Les gestionnaires supérieurs ne devraient pas hésiter, en cas de besoin, à demander les services de ces experts.

- régler les problèmes quotidiens qui n'ont pas été prévus dans le plan annuel;
  - créer un climat de travail favorisant l'utilisation des deux langues officielles dans les régions où les deux langues officielles sont les langues de travail, par exemple:
    - en s'assurant que les employés qui occupent des postes bilingues peuvent travailler dans leur première langue officielle, surtout dans leurs relations quotidiennes avec leur surveillant;
    - en insistant pour que les employés utilisent leur seconde langue officielle après avoir suivi un cours de langues;
    - en s'assurant que la préparation de courts textes bilingues incombe également à tous leurs employés;
- Alors que le plan annuel des langues officielles représente le principal instrument de gestion à moyen terme pour la mise en oeuvre du Programme des langues officielles, les gestionnaires supérieurs ont aussi un rôle à jouer dans l'application quotidienne des politiques qui ne figurent peut-être pas dans le plan. Par exemple, ils doivent déterminer les exigences linguistiques des postes selon qu'il est nécessaire d'utiliser une ou les deux langues officielles pour exercer les fonctions du poste. Les exigences linguistiques d'un poste peuvent être déterminées comme suit: poste bilingue, anglais essentiel, français essentiel, ou encore anglais ou français. On assigne aux postes bilingues un profil linguistique qui décrit le niveau de compétence requis dans chacune des langues officielles utilisée à titre de langue seconde de façon à ce que le titulaire puisse efficacement exécuter les fonctions du poste. En outre, les gestionnaires devraient:

### Mise en oeuvre quotidienne du programme

Somme toute, le plan des langues officielles préparé par les ministères et organismes constitue un engagement annuel du sous-chef et de ses gestionnaires envers le Conseil du Trésor et le public en vue d'améliorer la mise en oeuvre du Programme des langues officielles au cours des années à venir.

Chaque gestionnaire devrait examiner régulièrement son propre plan (au moins tous les trois mois) afin de contrôler les progrès réalisés, de déterminer les écarts entre les objectifs et les résultats obtenus et d'adapter les activités en conséquence.

Lorsqu'un gestionnaire constate, par exemple, que le taux de représentation du groupe minoritaire de langue officielle est faible dans un domaine donné, il devrait alors fixer des objectifs réalistes pour améliorer la situation. En respectant le principe du mérite, il devrait également assurer l'égalité d'accès à l'emploi aux membres des deux groupes linguistiques officiels à toutes les étapes du processus de dotation.

Les gestionnaires supérieurs qui désirent faire partie du groupe de la direction devraient par conséquent tenir compte du fait que, au cours de leur carrière, ils seront probablement obligés d'utiliser les deux langues officielles dans l'exercice de leurs fonctions.

## Rôle de la catégorie de la gestion

Depuis l'instauration du Programme des langues officielles, le gouvernement a compté sur tous les gestionnaires supérieurs de la Fonction publique pour être les chefs de file dans la poursuite des trois objectifs.

Leurs responsabilités varient beaucoup. Certains sont responsables des principales opérations administratives et doivent superviser le travail d'un grand nombre d'employés tandis que d'autres sont chargés d'élaborer des politiques ou des programmes et disposent d'un personnel plus restreint. Les tâches des gestionnaires concernant la mise en oeuvre des politiques en matière de langues officielles et les responsabilités qui en découlent varient également selon la nature de leurs tâches, qu'il s'agisse pour eux de dispenser des services au public ou de superviser les employés, et selon que la région dans laquelle se trouve leur unité administrative est bilingue ou unilingue.

## Activités confiées à la catégorie de la gestion

### Participation à la préparation du plan du ministère

Le rapport annuel et le plan d'action concernant les langues officielles constituent un outil de gestion clé qui permet au sous-chef du ministère ou de l'organisme concerné et au gestionnaire d'un secteur particulier de déterminer si les objectifs du programme sont atteints et si les exigences connexes sont respectées. Au sein d'un ministère ou organisme, le sous-chef doit s'assurer de la participation des gestionnaires à l'élaboration du plan annuel du ministère en soumettant un plan pour l'unité de travail dont il ou elle est responsable. Pour établir ce plan, le gestionnaire doit:

- analyser la situation actuelle pour ce qui est des objectifs à atteindre;
- déterminer les lacunes;
- fixer des buts; et
- établir les activités ou les mesures nécessaires pour régler les problèmes ou améliorer certaines situations.

Le programme poursuit les trois objectifs suivants:

- le public doit pouvoir communiquer avec les institutions du Parlement et du gouvernement du Canada et en recevoir des services dans les deux langues officielles, conformément aux dispositions de la *Loi sur les langues officielles*;
- les fonctionnaires devraient, en règle générale et sous réserve des dispositions de la *Loi sur les langues officielles* relatives au service à donner au public, pouvoir travailler au sein de la Fonction publique dans la langue officielle de leur choix; et
- en respectant le principe du mérite, la pleine participation des collectivités anglophone et francophone au sein de la Fonction publique devrait être réalisée.

Les politiques et activités contribuant à la réforme linguistique et permettant d'atteindre ces objectifs constituent une priorité pour le gouvernement. Pour pouvoir réaliser cette réforme institutionnelle, il est cependant essentiel que tous les gestionnaires de la Fonction publique, surtout les gestionnaires supérieurs, s'engagent personnellement à atteindre les objectifs du programme et à l'appliquer de façon efficace dans leurs secteurs de responsabilité respectifs.

## Rôle du groupe de la direction (EX)

Les membres du groupe de la direction donnent l'allure et le ton aux opérations des ministères et influent sur l'emploi des deux langues officielles dans les activités des ministères. Étant donné que la connaissance des deux langues officielles par ces fonctionnaires supérieurs est essentielle au succès de la réforme linguistique, le gouvernement a décidé d'appliquer aux membres du groupe de la direction les mesures particulières suivantes:

- en règle générale, tous les postes du groupe de la direction dans les régions bilingues doivent être désignés bilingues;
- à partir du 31 décembre 1982, toute personne qui se joint au groupe de la direction et est nommée à un poste bilingue dans une région bilingue doit, sauf dans des circonstances particulières, posséder une connaissance de la langue seconde au moins au niveau intermédiaire au moment de sa nomination et pouvoir démontrer cette connaissance lors d'une entrevue de dotation;

— sauf dans des circonstances particulières, les mêmes exigences s'appliquent à tout employé nommé pour la première fois à un poste de sous-ministre adjoint dans la région de la Capitale nationale ou à tout sous-ministre adjoint nommé à un autre poste de sous-ministre adjoint dans la région de la Capitale nationale.



Le Règlement sur les marchés de l'Etat définit les pouvoirs qui sont nécessaires pour passer des marchés de services de consultants et de professionnels. Pour de plus amples renseignements sur les autres méthodes de dotation, voir le *Manuel de la politique administrative*.

- les coûts estimatifs des travaux s'ils étaient effectués par d'autres sources du secteur privé.

Pour de plus amples renseignements sur le recours aux services d'anciens fonctionnaires supérieurs, soit directement, soit indirectement par l'entremise des sociétés auxquelles ils sont affiliés, voir les Lignes directrices concernant les conflits d'intérêts dans le chapitre sur les lignes de conduite et l'éthique. Le *Manuel de la politique administrative* donne également des renseignements.

## Services de consultants et de professionnels

- Le gouvernement recourt habituellement à des consultants ou à des professionnels de l'extérieur pour assurer des services spécialisés lorsque :
- les avis ou services recherchés et les dépenses afférentes peuvent être justifiés en fonction des exigences des programmes;

- les services peuvent être définis de façon adéquate de manière à servir d'éléments de base d'un marché;

- les services sont disponibles à un coût raisonnable; et

- leur emploi est conforme à certaines politiques gouvernementales particulières, par exemple la Politique concernant la sous-traitance en science et technologie.

Le relevé des travaux à effectuer est obligatoire lorsque le gouvernement recourt aux services d'experts-conseils dans n'importe quel domaine. Ces experts-conseils devraient habituellement être recrutés par appel d'offres. Dans le cas des marchés de grande envergure, par exemple ceux de plus de \$25 000, on demande parfois aux services de consultants de soumettre des offres écrites afin de faciliter la sélection. La décision d'avoir recours aux services d'un expert-conseil doit tenir compte de trois facteurs généraux :

- dans le cadre d'un marché de services et de son exécution, il faut éviter de créer des relations de type employeur-employé entre l'État et les personnes engagées par contrat;

- le marché de services ne doit pas servir à contourner les restrictions imposées en matière d'années-personnes; et

- le marché ne doit pas s'appliquer à des travaux généraux ou à une période indéterminée.

Dans le cas des services de soutien administratif dans la région de la Capitale nationale, Approuvisionnements et Services Canada publie une liste des entreprises, avec les taux de rémunération et les conditions d'emploi, auxquelles les ministères et organismes doivent avoir recours pour obtenir de la main-d'oeuvre temporaire. Des listes semblables pourront être distribuées plus tard, si on le juge à-propos, pour d'autres catégories de services et d'autres régions.

Les ministères et organismes doivent tenir des dossiers appropriés sur le recours à des services de travail temporaire et s'assurer que les employés satisfont aux normes de sélection stipulées dans les contrats.

### Marchés passés avec d'anciens fonctionnaires

Il arrive souvent que des ministères et organismes veuillent obtenir les services d'anciens fonctionnaires pour de courtes périodes car ces personnes connaissent le fonctionnement de la Fonction publique et possèdent une compétence reconnue dans un ou plusieurs domaines.

Comme il pourrait y avoir des abus, il est cependant obligatoire de se conformer aux procédures d'approbation suivantes pour tous les marchés avec d'anciens fonctionnaires supérieurs; ces procédures peuvent même être appliquées à d'autres anciens fonctionnaires, à la discrétion du ministre concerné:

- les marchés de services conclus avec d'anciens fonctionnaires supérieurs qui reçoivent une pension du gouvernement doivent au préalable être approuvés personnellement par les ministères concernés; lorsque la valeur du marché est supérieure à \$2 000 mais inférieure à \$25 000;
- lorsque la valeur de ces marchés est supérieure à \$25 000, les demandes d'autorisation doivent être soumises au Conseil du Trésor et inclure une recommandation du ministre concerné, quelles que soient les restrictions habituellement applicables en vertu du Règlement sur les marchés de l'Etat;
- le ministre concerné peut déléguer ses pouvoirs pour l'attribution de marchés dont la valeur ne dépasse pas \$2 000; et
- il faut veiller tout particulièrement à ce que ces marchés n'entraînent pas des relations du type employeur-employé.

Lorsque le prix du marché n'a pas été déterminé au moyen d'un appel d'offres, il faut tenir compte des facteurs suivants lors de l'établissement de la rémunération:

- le prix estimatif que l'ancien fonctionnaire peut obtenir pour ses services sur un marché où s'exerce le jeu de l'offre et de la demande;
- le coût estimatif des travaux si l'on se servait des ressources internes du

ministère; et

les gestionnaires concernés doivent accorder une grande importance aux mesures correctives.

Le processus de dotation est expliqué plus en détail dans le *Manuel de dotation en personnel* de la Commission de la Fonction publique. (Le manuel sera incorporé à la version révisée du *Manuel de gestion du personnel* à une date ultérieure.)

## Autres méthodes de dotation

Dans la section précédente sur la dotation, nous avons décrit les méthodes utilisées pour recruter le personnel nécessaire à l'exécution de la majorité des tâches dans la Fonction publique fédérale. Cependant, il est parfois préférable ou même nécessaire d'obtenir une aide supplémentaire pour une courte période sans créer de relations employeur-employé. Cela peut se faire de différentes façons. Le recours aux services d'agences de travail temporaire, la passation de marchés avec d'anciens fonctionnaires, et l'utilisation de services de consultants et de professionnels sont trois des méthodes les plus courantes.

## Services de travail temporaire

Il existe au moins trois cas où il peut être indiqué de recourir à des services de travail temporaire :

- lorsqu'un poste de la Fonction publique devient vacant et que le délai de préavis est insuffisant pour que soit complété le processus de classification ou de dotation;
- lorsqu'un fonctionnaire est absent pendant une courte période; et
- lorsqu'il y a un accroissement temporaire de la charge de travail et que le personnel disponible est insuffisant.

Bien que ce ne soit pas le seul cas, on fait habituellement appel à des services de travail temporaire pour obtenir de l'aide dans le domaine du soutien administratif, par exemple des secrétaires, des sténographes, des dactylos, des commis et des opérateurs de systèmes de traitement de texte.

En résumé, le gouvernement a pour politique de limiter le recours à des services de travail temporaire aux cas où il est impossible d'affecter des fonctionnaires, de fixer la durée maximale de la période d'embauche à huit semaines et de confier l'entière responsabilité des marchés pour l'acquisition de ces services à Approuvations et Services Canada. Cette politique est un moyen de contrôler les marchés dans le cas de services de travail temporaire, la qualité du personnel qu'ils offrent et les taux de rémunération.



Le ministère (pour les documents de nomination, l'examen du rendement et l'évaluation de l'employé).

Les renseignements contenus dans le SIRG permettent aux agents de dotation de déterminer les candidats aux postes vacants ou qui vont le devenir et qu'il faudra doter par concours restreint. On invite habituellement les candidats pressentis à se présenter au concours, mais on publie également un avis pour informer toute autre personne qui pourrait être intéressée. Les agents de planification se servent eux aussi des renseignements du SIRG pour analyser et évaluer les données sur les cadres supérieurs par rapport aux besoins actuels et prévus.

## Vérifications

La Direction générale de la vérification de la Commission de la Fonction publique doit sa création à la délégation progressive des pouvoirs de dotation en personnel aux ministères. Son rôle est d'examiner les méthodes de dotation utilisées par les ministères et organismes et de voir à ce que ces derniers rendent compte à la Commission de la Fonction publique. Elle remplit ce rôle, non pas en se concentrant sur des erreurs isolées, mais en essayant plutôt d'améliorer la qualité et l'efficacité d'un système dans lequel l'incidence des infractions est minimisée.

Le programme de vérification et d'examen de la dotation comporte des visites périodiques, au moins une fois tous les trois ans, dans chaque ministère et organisme délégataire de pouvoirs de dotation. Un rapport est ensuite transmis à la Commission de la Fonction publique et au sous-chef concerné. Ce rapport permet à la Commission de déterminer, en toute connaissance de cause, s'il faut maintenir la délégation de pouvoirs de dotation ou restreindre ces pouvoirs. Il procure également au sous-chef concerné une évaluation objective des activités de dotation du ministère.

Bien que de nombreux ministères et organismes aient un excellent rendement sous ce rapport, des vérifications ont révélé certaines lacunes qui nuisent à l'efficacité et à la bonne marche du processus de dotation dans le cadre de la gestion générale des ressources humaines. Il y a, par exemple, le manque de planification de la dotation des postes; la nécessité d'améliorer les communications entre les gestionnaires et les agents de dotation; et un besoin de contrôler plus rigoureusement les nominations intermédiaires, les marchés de services de travail temporaire et les marchés de services personnels. Ces lacunes se traduisent souvent par une documentation insuffisante pour justifier les décisions de dotation (c'est-à-dire les énoncés de qualités, les listes de questions et de réponses prévues pour les entrevues, les guides de cotation et de présélection ainsi que les rapports des jurys de sélection); et par un manque d'unité au niveau de la prise de décisions d'une région à l'autre à l'intérieur d'une même unité administrative. Ce ne sont évidemment là que quelques exemples du genre de remarques qui sont faites aux ministères.

Pour que ces recommandations puissent être fonctionnelles comme outils de gestion et être utilisées comme méthodes d'assouplissement du processus de dotation, tous

Un tel renvoi est toujours malheureux, surtout lorsqu'il s'agit d'employés de longue date, dont beaucoup ont d'excellents antécédents professionnels, qui après avoir accepté une promotion ou une mutation, sont jugés incompetents. En pareils cas, la direction, qui naturellement était au départ responsable de leur sélection, devrait faire tout son possible pour leur trouver un autre emploi approprié ailleurs au ministère ou dans la Fonction publique. La Commission de la Fonction publique est prête à apporter son aide à cet égard.

Les délais de préavis qui doivent être appliqués lors du renvoi d'un employé au cours d'un stage probatoire varient. Le conseiller en gestion pourra fournir les renseignements à ce sujet.

## Système d'information des ressources de gestion

Le Système d'information des ressources de gestion (SIRG) est conçu pour renseigner les gestionnaires sur les employés des niveaux supérieurs. Les personnes concernées reçoivent un guide explicatif.

De façon générale, le système s'applique aux membres de la catégorie de la gestion et aux fonctionnaires de certains niveaux supérieurs et intermédiaires de différents groupes de la catégorie scientifique et professionnelle ainsi que de la catégorie de l'administration et du service extérieur.

Le système comporte, pour chaque employé visé, deux parties: un dossier informatif et un dossier en clair.

Le dossier informatif renferme des renseignements communiqués par l'employé (pour ce qui est des renseignements indiqués dans la fiche de l'employé), par la Commission de la Fonction publique et le ministère (pour ce qui est des renseignements sur la situation actuelle de l'employé).

Le dossier en clair consiste en une chemise qui peut contenir:

- les documents de nomination,
- la fiche la plus récente de l'employé,
- le curriculum vitae le plus récent,
- les rapports récents sur l'examen du rendement et l'évaluation de l'employé, et
- les attestations d'études et de qualifications professionnelles.

Les sources de renseignements du dossier en clair sont les suivantes: l'employé (en ce qui concerne sa fiche personnelle, son curriculum vitae et les attestations de ses études et qualifications professionnelles), la Commission de la Fonction publique et

On a annoncé en 1981 des modifications aux politiques qui sont susceptibles d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la dotation des postes bilingues. Ainsi, le sous-chef ou ses agents désignés peuvent désormais autoriser la dotation impérative de postes lorsque certaines conditions sont respectées. Il fallait auparavant obtenir l'approbation de la Commission de la Fonction publique. Deuxièmement, les employés unilingues peuvent désormais être nommés à des postes bilingues à titre intérimaire lorsqu'ils remplacent des employés bénéficiant de certains congés, les titulaires qui suivent un cours de langue à plein temps ou, pour une période ne dépassant pas quatre mois, lorsqu'ils sont nommés à un poste vacant de niveau supérieur. Dans ce dernier cas, les tâches d'un poste peuvent ainsi être exécutées sans interruption pendant qu'on s'occupe de doter le poste de façon permanente. Enfin, tous les candidats aux postes bilingues dont la dotation n'est pas impérative qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques doivent maintenant prouver, au moyen d'un test d'orientation spécial, qu'ils peuvent satisfaire aux exigences linguistiques du poste dans certains délais. Cette mesure devrait permettre de réduire le nombre d'échecs aux cours de langue.

Le conseiller en gestion du personnel pourra fournir plus de précisions sur la dotation des postes bilingues. Voir le chapitre sur les langues officielles pour de plus amples renseignements sur le Programme des langues officielles et, en particulier, sur les responsabilités des gestionnaires.

## Stage probatoire

Tout employé nommé dans la Fonction publique est assujéti à un stage probatoire. La durée de ce stage varie selon la catégorie ou le groupe professionnel. Par exemple, la période est de six mois dans le cas des employés des catégories de l'exploitation et du soutien administratif. Les périodes de congé non payé et de formation linguistique à plein temps ne sont pas incluses dans le calcul de la durée du stage. Tout renvoi prend effet au terme du délai de préavis et non à celui du stage probatoire. Les employés nommés pour une période d'un an ou moins sont stagiaires durant toute la période.

Les stages probatoires font suite aux nominations internes à des postes de la Fonction publique ainsi qu'aux nominations externes et s'appliquent donc aussi bien aux promotions et aux mutations des personnes qui font déjà partie de la Fonction publique qu'aux nouveaux fonctionnaires. Les sous-chefs peuvent, s'ils le désirent, réduire les stages probatoires ou en dispenser les employés si les personnes nommées font déjà partie de la Fonction publique, mais pas dans le cas contraire. Cependant, un stage probatoire ne peut pas être prolongé.

Au cours du stage, un sous-chef ou une personne autorisée à agir en son nom peut prévenir l'employé concerné qu'il est renvoyé «pour un motif déterminé», autrement dit que l'employé n'a pas été considéré apte à occuper le poste. Par conséquent, à moins d'être nommée à un autre poste, cette personne «cesse d'être un employé» au terme du délai de préavis.



La période de validité d'une liste est d'un an ou moins mais peut être prolongée une ou plusieurs fois à condition que la durée totale des prolongations ne dépasse pas un an (autrement dit, que le total ne dépasse pas deux ans).

Une fois établie, la liste d'admissibilité doit être utilisée pour pourvoir au(x) poste(s) qu'elle vise. Une ministre peut également décider de l'utiliser pour faire des nominations à des postes de nature et de niveau semblables ou à des postes de nature semblable, mais de niveau inférieur lorsque les listes établies pour ces postes de niveau inférieur sont épuisées. En pareils cas, les gestionnaires peuvent cependant se donner une certaine latitude pour pouvoir envisager des mutations. L'avis de concours devrait alors indiquer clairement que la liste d'admissibilité peut être utilisée pour combler d'autres postes mais qu'elle ne le sera pas nécessairement.

En dernier lieu, il faut se rappeler que les bénéficiaires de priorités aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* qui réunissent les qualités requises pour une nomination et sont disponibles doivent évidemment être nommés avant toute personne inscrite sur une liste d'admissibilité valide.

## Dotation des postes bilingues

Les nominations à des postes bilingues sont considérées comme «impératives» lorsque le titulaire doit connaître les deux langues officielles immédiatement et «non impératives» lorsque cette exigence n'est pas immédiate. Les procédures de dotation varient légèrement selon le genre de nomination. Les connaissances linguistiques d'un candidat doivent, dans chaque cas, être évaluées si les résultats d'un test antérieur ne sont plus valides ou si le candidat n'a pas été exempté de passer d'autres tests.

Dans le cas des nominations «impératives», on évalue habituellement les connaissances linguistiques, s'il y a lieu, avant de procéder aux entrevues de sélection. Ainsi, seuls les candidats qui satisfont aux exigences linguistiques du poste sont convoqués à une entrevue.

Dans le cas des nominations «non impératives», l'agent de dotation doit habituellement déterminer si le candidat possède le niveau de compétence requis dans la langue seconde, s'il est exempté des autres tests, s'il est assujéti au Décret d'exclusion sur les langues officielles (par exemple, des employés de plus de 55 ans peuvent être choisis pour des nominations non impératives sans avoir à satisfaire aux exigences pour ce qui est de l'usage de la langue seconde), ou s'il ne satisfait pas aux exigences linguistiques mais compte encore à son crédit des heures qu'il peut consacrer à la formation linguistique. Avant de procéder à l'entrevue, il faut habituellement évaluer les connaissances des candidats qui ne comptent plus d'heures à consacrer à la formation ou des candidats qui ont déjà passé l'examen de connaissances linguistiques (ECL) au niveau requis mais dont les résultats ne sont plus valides. Lorsque les candidats disposent encore d'heures à consacrer à la formation, on évalue généralement leurs connaissances après les évaluations finales et durant la période d'appel.



d'analystes de la politique ou à vérifier les connaissances techniques des candidats du secteur de l'administration financière. Sans compter les tests de langue, la Fonction publique fait passer environ 50 000 tests par année.

Les examens écrits peuvent être particulièrement utiles lorsqu'il y a beaucoup de candidats pour un groupe de postes semblables et qu'il est nécessaire de ramener le nombre de candidats à interviewer à un chiffre raisonnable.

Outre qu'il est un excellent moyen de présélection, le test peut servir de méthode de diagnostic pour affecter des personnes à des postes où elles auront le plus de chances d'être davantage stimulées et productives.

La Commission de la Fonction publique a élaboré une série de tests pour faciliter la sélection et le placement. Ces tests sont décrits dans un catalogue que vous pouvez obtenir du conseiller en gestion du personnel. De plus, la Commission est prête à aider à établir des tests spécifiques visant à satisfaire aux besoins particuliers en matière de dotation.

## Entrevues

L'entrevue est la méthode la plus utilisée pour évaluer les qualités personnelles et autres qualifications dans le cadre de concours publics et restreints. Elle offre aux candidats l'occasion de donner des éclaircissements et des détails sur leurs antécédents personnels et d'exposer leurs points forts et leurs points faibles.

Bien qu'on puisse à l'occasion faire passer des entrevues non structurées, on reconnaît généralement que les entrevues structurées (c'est-à-dire celles comportant des questions normalisées sur chacune des qualifications à évaluer) fournissent des résultats beaucoup plus valables.

Un comité de sélection peut, dans certains cas, décider de compléter les entrevues par diverses techniques qui permettent de révéler d'autres aspects des qualifications des candidats. Citons, par exemple, les exercices de rédaction de mémoires fictifs, les psychodrames et la technique du centre d'évaluation. La Commission de la Fonction publique peut apporter son aide.

## Listes d'admissibilité

Les résultats des concours publics et restreints figurent sur les listes d'admissibilité, c'est-à-dire sur des listes de candidats qui réunissent les qualités requises pour une nomination. Il faut inscrire sur la liste, par ordre décroissant de mérite, seulement les noms des personnes susceptibles de se voir offrir un poste au cours de la période de validité de la liste.

La Commission de la Fonction publique a établi un régime d'autorisation en matière de priorités en vertu duquel la candidature des personnes ayant droit de priorité est examinée en premier lors de la dotation de la plupart des postes vacants.

Il existe deux genres de priorités: statutaire et administrative. La *priorité statutaire* désigne l'un ou l'autre des trois droits stipulés dans la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique*: la priorité accordée aux employés revenant d'un congé qui ne peuvent réintégrer leur ancien poste ainsi qu'aux remplaçants qui doivent céder leur poste aux anciens titulaires qui reviennent de congé; la priorité accordée à certaines personnes ayant fait partie de l'effectif d'un ministre et qui cessent d'être employés à ce titre; et la priorité accordée aux personnes qui ont été mises en disponibilité. Une *priorité administrative* est un droit en vertu duquel une candidature est examinée avant toute autre conformément à une politique de la Commission. Par exemple, les personnes bénéficiant d'une telle priorité comprennent les employés considérés excédentaires; les employés touchés par une décentralisation; les employés qui ont échoué aux examens des cours de langue; les personnes dont les postes sont reclassés à un niveau inférieur; et certains employés qu'on s'apprête à renvoyer au cours du stage. En fait, on examine sérieusement les candidatures de ces deux groupes lorsqu'il y a des postes à combler, bien que les personnes bénéficiant d'un droit statutaire aient la priorité.

Compte tenu du régime d'autorisation en matière de priorités, un ministre ne peut exercer les pouvoirs de dotation qui lui ont été délégués pour combler un poste que lorsque la Commission estime que la candidature de toute personne bénéficiant d'un droit de priorité et éventuellement apte et disponible a été prise en considération comme il se doit. Une fois cette exigence satisfaite, la Commission émet un «numéro d'autorisation en matière de priorités» pour autoriser le ministre à suivre le processus de dotation normal.

Sont exclus du régime d'autorisation en matière de priorités les nominations initiales, les nominations à la suite d'une reclassification et les cas où un employé est promu sans changer de poste parce qu'il était sous-classifié.

Les gestionnaires qui prévoient combler un poste devraient consulter leur conseiller en gestion du personnel afin de savoir si la candidature de certaines personnes bénéficiant d'une priorité doit être examinée avant celle de toute autre personne.

## Tests écrits

Les tests écrits sont parfois très utiles. Par exemple, ils peuvent servir à évaluer certaines compétences comme la rapidité en sténographie, ou les aptitudes pour occuper certains postes, par exemple un poste de contrôleur de la circulation aérienne, à déterminer les aptitudes à la rédaction des candidats dans le cas des postes

## Concours publics et restreints

Loins dans le présent chapitre quelques-unes des options, mais les deux processus de sélection les plus courants méritent une attention spéciale. Il s'agit des concours restreints et des concours publics.

Un concours restreint est un concours auquel seuls les fonctionnaires peuvent participer. Un concours public est un concours ouvert au grand public et aux fonctionnaires.

En règle générale, un concours public est organisé seulement lorsque de l'avis des personnes concernées, un concours restreint ne permettra probablement pas d'obtenir des candidats qualifiés. La catégorie de la gestion fait toutefois exception à cette règle puisqu'on juge essentiel de recruter un certain pourcentage de candidats à l'extérieur de la Fonction publique pour susciter un apport d'idées nouvelles dans le cadre de gestion. Les concours publics sont habituellement organisés par la Commission de la Fonction publique lorsque les groupes professionnels en cause sont du domaine de la gestion ou de l'administration, ou scientifique ou technique, tandis que Emploi et Immigration Canada se charge du recrutement pour les postes du soutien administratif et de l'exploitation. (La région de la Capitale nationale fait exception à cette règle puisque c'est la Commission de la Fonction publique qui s'occupe du recrutement pour ces deux dernières catégories). Emploi et Immigration Canada est, en réalité, responsable d'environ 60% de tout le recrutement externe de la Fonction publique. Les ministères peuvent cependant être autorisés à organiser des concours publics lorsqu'ils sont jugés être les «utilisateurs principaux» des spécialistes qu'on tente de recruter. Que le concours public soit organisé par la Commission de la Fonction publique ou par Emploi et Immigration Canada, les candidats sont mis en rapport avec le gestionnaire employeur qui participe alors à toutes les étapes du processus de sélection.

Dans le cas des concours restreints, dont plus de 95% sont organisés par les ministères mêmes, la zone de concours dépend de divers facteurs organisationnels, géographiques et professionnels. Un concours restreint pour un ingénieur principal, par exemple, peut être ouvert seulement aux ingénieurs d'un secteur donné d'un certain ministère qui ont des qualifications particulières. Dans le cas des concours publics, la zone de concours dépend des régions géographiques et peut être locale, régionale et même nationale.

Pour informer les candidats éventuels qu'un poste est vacant, on peut consulter un répertoire ou diffuser un avis public (ou les deux). Ces deux outils sont employés pour les concours restreints et publics, bien qu'ils puissent varier de façon à refléter des situations différentes.

L'agent de dotation est en mesure de conseiller le gestionnaire qui doit combler un poste en lui indiquant s'il est préférable d'organiser un concours public ou restreint ou encore, de consulter un répertoire ou de recourir à un avis public. Il arrive dans certains cas que le processus de sélection soit déterminé par la Commission de la Fonction publique.



droit de priorité; la zone de concours choisie; le nombre de candidats, surtout s'il y en a beaucoup; les exigences linguistiques du poste et la nécessité de faire passer des tests de langue; la disponibilité des membres des comités de sélection; ainsi que la cote de sécurité et l'examen médical nécessaires.

Comme nous l'avons déjà indiqué, les gestionnaires peuvent, par exemple, avoir recours à des nominations intérimaires, à des mutations et à des affectations spéciales pour combler des postes afin de satisfaire aux besoins à court terme ou comme solutions temporaires en attendant de pouvoir doter le poste de façon permanente. Les politiques sur les nominations intérimaires et les mutations ont récemment été révisées de façon à pouvoir être utilisées dans un plus grand nombre de cas: il n'est plus nécessaire d'accorder un droit d'appel pour les nominations intérimaires de moins de quatre mois; beaucoup de mutations ne sont plus considérées comme des nominations et ne sont donc plus assujetties à la procédure d'appel. Avoir recours à un employé qui participe à des Cours et affectations de perfectionnement (CAP) ou utiliser le Programme de rémunération d'affectation spéciale (PRAS) ou le Programme Echanges Canada peut également convenir dans certains cas.

Une autre façon originale de doter des postes efficacement et en temps opportun consiste à préparer des répertoires spéciaux de dotation. Par exemple, un ministre, en utilisant des répertoires pour doter les postes de secrétaires, a réduit de moitié environ le délai de dotation qu'aurait nécessité la méthode habituelle de concours restreint par affichage. Les répertoires ne conviennent évidemment pas toujours à tous les gestionnaires, mais ils peuvent être utiles dans le cas de spécialisations qui sont nécessaires partout dans le ministère.

Enfin, une autre méthode originale peut simplement consister à redéfinir le travail lui-même. À notre époque, où il y a de graves pénuries de main-d'œuvre dans certaines spécialisations et dans certaines régions du pays, il est parfois préférable d'envisager d'autres façons de faire exécuter le travail. Les connaissances et aptitudes sont-elles vraiment toutes primordiales? Le niveau d'instruction exigé est-il trop élevé et non réaliste? Peut-on répartir les tâches entre les autres employés? Peut-on former certains employés pour qu'ils puissent exécuter des tâches plus complexes? Le recours aux services d'employés à temps partiel peut être une solution possible puisqu'il permettrait à un gestionnaire d'employer des travailleurs qualifiés qui ne seraient pas disponibles à plein temps, d'offrir des horaires de travail avantageux aux employés qui sont sur le point de prendre leur retraite ou d'embaucher une personne handicapée.

Les gestionnaires ne peuvent évidemment pas prévoir tous les cas de dotation imaginables et faire des plans en conséquence. En connaissant les caractéristiques du système de dotation, en faisant des préparatifs et des plans et en acceptant d'être souples et d'utiliser des méthodes de dotation différentes, les gestionnaires peuvent rendre le système moins complexe et doter les postes de façon plus efficace et efficiente.



postes qu'ils occupent sont-ils indispensables au fonctionnement de l'unité? Comment le travail sera-t-il exécuté, surtout si un employé quitte son poste à court préavis? Une nomination intérimaire, une affectation spéciale ou le recours à un employé qui participe à des cours et affectations de perfectionnement peut être la solution. L'unité a-t-elle une charge de travail saisonnière? Les gestionnaires peuvent étudier la possibilité d'utiliser des employés nommés pour une période déterminée ou des étudiants pour la période d'été. L'unité satisfait-elle aux exigences en matière de langues officielles ou devrait-on, à l'avenir, chercher à recruter des employés ayant des connaissances linguistiques différentes? Quelles sont les aspirations professionnelles des employés de l'unité? Des mutations ou des affectations spéciales peuvent s'avérer utiles. Quel genre de formation ou de perfectionnement serait avantageux pour l'unité? Le gestionnaire peut aussi tenir compte, ici, des objectifs concernant les groupes sous-représentés: quels emplois dans l'unité conviendraient à une personne handicapée? Le gestionnaire peut identifier, parmi ses employés, les femmes et les autochtones qui ont beaucoup de possibilités en vue de recourir éventuellement à leurs services.

Après avoir déterminé leurs besoins en matière de dotation et les possibilités qui s'offrent à eux, les gestionnaires devraient être tout à fait prêts à aborder le processus de dotation comme tel. C'est alors qu'ils doivent veiller à ce que les descriptions de poste et les exigences linguistiques soient révisées, s'il y a lieu, et à ce que tous les documents soient à jour. Ils devraient déterminer s'il faut des employés nommés pour une période indéterminée ou déterminée, des employés à temps plein ou à temps partiel.

Même si le système de dotation est complexe, les gestionnaires peuvent envisager beaucoup d'autres mesures souples et originales et en discuter en détail avec leurs conseillers en gestion du personnel.

Par dotation anticipée, il faut entendre les mesures de dotation qui sont prises avant même qu'un poste ne devienne vacant. Par exemple, dans une unité où beaucoup de postes sont semblables et où le taux de roulement du personnel est assez élevé, il peut convenir d'établir un concours annuel et de dresser des listes d'admissibilité afin d'avoir suffisamment de candidats compétents pour satisfaire aux besoins prévus. Le gestionnaire peut décider d'avoir une zone de concours plus étendue que d'habitude et de faire connaître les aptitudes linguistiques requises et les possibilités d'emploi à différents endroits. Le processus de dotation peut donc être terminé en majeure partie avant que le besoin ne se fasse réellement sentir: il ne reste qu'à prendre les dispositions nécessaires pour que les personnes nommées se présentent au travail. Une autre façon de hâter la dotation consiste à appliquer les normes de «dotation rapide». Selon les variables choisies, il faut, par exemple, compter environ 54 jours ouvrables pour un concours restreint par affichage. Un gestionnaire pourra donc vouloir amorcer le processus de dotation trois ou quatre mois avant que le besoin ne se fasse réellement sentir afin que le candidat choisi soit disponible en temps opportun. Les variables qui influent sur le délai d'obtention des résultats d'un concours restreint par affichage sont les suivantes: la disponibilité des documents nécessaires, par exemple une description de poste à jour; la disponibilité des personnes ayant

ses pouvoirs de dotation aux sous-chefs qui les exerceront de la manière et aux conditions que la Commission juge appropriées.

Pour ce faire, la Commission publie un Instrument de délégation, c'est-à-dire une lettre d'accompagnement indiquant les règles générales et les attentes ainsi que cinq tableaux décrivant pour le ministère concerné :

- la portée des pouvoirs délégués, c'est-à-dire les groupes et niveaux des postes auxquels des nominations peuvent être faites;
- les zones normales de concours;
- les politiques de dotation en personnel propres au ministère;
- dans quelle mesure le sous-chef peut subdéléguer ses pouvoirs à des agents subordonnés; et
- les objectifs de dotation en personnel qui doivent être poursuivis.

Bien qu'un Instrument de délégation porte habituellement sur une période indéterminée, il peut ne s'appliquer qu'à une période précise et, naturellement, il peut être retiré.

La Commission de la Fonction publique collabore étroitement avec les ministères à la préparation des instruments de délégation afin que ceux-ci correspondent le mieux possible aux besoins et à la situation de chaque ministère. Ces efforts se poursuivront. Sous réserve de l'approbation de la Commission de la Fonction publique, les sous-chefs peuvent déléguer leurs pouvoirs de dotation à des gestionnaires axiaux ou à des agents de dotation, ou aux deux. Ils peuvent, à l'occasion, attribuer certains pouvoirs aux gestionnaires axiaux et d'autres pouvoirs aux agents de dotation selon les aptitudes et la compétence de chacun.

## Planification et préparatifs

Le processus de dotation, au sens le plus large de l'expression, devrait être amorcé longtemps avant qu'un poste ne devienne vacant. Une planification précocce et efficace peut aplanir les difficultés du système de dotation, faire épargner temps et argent, attirer de meilleurs candidats et, par conséquent, rendre l'opération harmonieuse et efficace.

Pour planifier leurs besoins éventuels en matière de dotation, les gestionnaires devraient poser certaines questions et envisager des lignes de conduite possibles. Evidemment, cela suppose qu'ils se familiarisent avec les diverses approches de la gestion du personnel et, en particulier, de la dotation. Ils peuvent se poser plusieurs questions : combien d'employés sont susceptibles de prendre leur retraite, de démissionner ou de suivre un cours de formation linguistique au cours de l'année? Les

Peu de décisions de gestion ont plus d'importance que la sélection du personnel. La qualité du travail effectuée par l'unité qui relève du gestionnaire dépend en grande partie de la compétence des membres qui la composent. Ne serait-ce que pour cela, le gestionnaire devrait être prêt à passer beaucoup de temps à étudier en détail le processus de sélection, la façon dont le travail devrait être structuré, les exigences linguistiques, les qualités requises qui sont essentielles ou souhaitables, la méthode d'évaluation des qualifications ainsi que la méthode de publicité capable d'attirer des candidats intéressants. Cette première planification et ces préparatifs constituent souvent le facteur clé d'une dotation efficace et efficiente.

Si les décisions de sélection sont primordiales pour un gestionnaire, elles sont aussi importantes pour les personnes qui cherchent à éviter le chômage ou qui désirent quitter un emploi qui ne les stimule plus, de même que pour les employés qui désirent progresser dans leur carrière ou tout simplement qui veulent que la valeur de leur travail soit reconnue. Si les gestionnaires créent un climat de franchise et d'honnêteté dans le domaine de la dotation, il est probable que leurs employés auront un meilleur moral et qu'ils seront plus productifs.

Il est indéniable que le système de dotation est complexe et demande qu'on lui accorde beaucoup de temps. Pourtant, malgré sa complexité, il possède sa logique intrinsèque: il comporte une série d'activités interdépendantes et un certain nombre de variables et d'étapes bien définies ainsi que de points de décision clés. (En fait, des études effectuées récemment par la Commission de la Fonction publique ont montré que le délai requis par le système de dotation de la Fonction publique se comparerait assez favorablement à celui des systèmes de beaucoup d'organisations privées, si ce n'était de l'obligation juridique de donner un avis de concours et de prévoir une période d'appel.) On ne s'efforce pas moins constamment de rationaliser et d'améliorer le système, de le rendre plus souple et mieux adapté aux besoins des gestionnaires.

## Délégation de pouvoirs

Pour que ses décisions dans le domaine de la dotation soient prises en temps opportun et donnent de bons résultats, le gestionnaire doit nécessairement connaître et comprendre le système de dotation. Les sections qui suivent, par conséquent, bien qu'elles n'épuisent pas tous les aspects de la dotation, visent à mettre en évidence les questions qui intéressent ou préoccupent la plupart des gestionnaires. Le conseiller en gestion du personnel peut vous renseigner davantage.

*La Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* donne à la Commission de la Fonction publique le droit et le pouvoir exclusifs de nommer à des postes de la Fonction publique, à la demande des sous-chefs, des personnes qui en font déjà partie ou des personnes de l'extérieur. La Loi stipule cependant que la Commission peut déléguer

plans et prendre les mesures correctives nécessaires pour combler les lacunes, profiter des possibilités qui s'offrent à eux ou adapter les plans aux circonstances imprévues. Les plans des ministères devraient tenir compte des principales exigences (croissance, compression et remplacement du personnel, modification de la composition professionnelle de l'effectif, nouvelles aptitudes nécessaires, participation accrue des groupes sous-représentés, etc.). Ils devraient inclure un court exposé donnant un aperçu général de chaque programme du ministère. Les ministères regroupent ensuite ces exposés pour obtenir une vue d'ensemble de leurs besoins de ressources humaines totaux. Ces exposés indiquent également les dispositions que les organismes centraux seront peut-être obligés de prendre pour solutionner les problèmes de dotation, de formation, de relations de travail, de classification et de rémunération qui surviennent au niveau ministériel ou interministériel ou dans l'ensemble de la Fonction publique.

Pour plus de détails, voir le volume 4 du MGP, *Utilisation des ressources humaines*.



Même si le fonctionnement de la planification est un peu différent dans chaque ministère, en raison de la taille du ministère, de la nature des opérations et du style de gestion, on considère habituellement que les éléments suivants sont communs à tous et essentiels:

- souci des cadres supérieurs d'adopter une approche systématique de planification des ressources humaines;
- communication des objectifs du processus à tout le personnel;
- détermination des rôles et des responsabilités du personnel du ministère en vue d'atteindre les objectifs établis, par exemple la responsabilité des gestionnaires concernant la planification et la gestion du personnel ainsi que le rôle du spécialiste de la gestion du personnel en tant que conseiller chargé de donner aux gestionnaires des avis et des conseils sur l'utilisation optimale des ressources humaines pour atteindre les objectifs des programmes;
- reconnaissance, par les personnes qui ont un rôle important, du fait que les ressources humaines, comme les ressources financières et autres, doivent être gérées de manière que les opérations soient compatibles avec les impératifs d'efficacité, d'efficacités et d'économie;
- inclusion des exigences d'autres politiques et initiatives du gouvernement qui influent sur la planification, par exemple l'égalité d'accès à l'emploi pour les groupes sous-représentés;
- analyse des incidences sur le personnel d'autres activités de gestion des ressources humaines comme la dotation en personnel, la classification et les relations de travail; et
- présentation par les ministères et organismes des principaux besoins en termes de ressources humaines pour permettre aux organismes centraux de déterminer les tendances importantes et, dans la mesure du possible, de prévoir et de contrôler les problèmes graves qui pourraient se produire.

Pour être réalistes, les décisions prises par les gestionnaires doivent tenir compte des facteurs suivants: nombre et genre d'emplois nécessaires pour exécuter les programmes des ministères; moment, source et méthode de recrutement; formation ou perfectionnement dont les employés auront besoin; coût de toute l'opération; et, enfin, conséquences sur les plans des programmes qu'entraînera l'impossibilité d'obtenir le personnel nécessaire.

Une fois précisés les objectifs de gestion des ressources humaines, les buts connexes ressortiront clairement puisque, grâce à un ensemble structure d'objectifs et de buts, un gestionnaire peut comparer les résultats prévus et ceux qui ont effectivement été obtenus, à condition d'avoir des systèmes d'information appropriés. Les gestionnaires doivent au moins obtenir des réactions pour pouvoir comparer les résultats aux

Vers le milieu des années 1970, le Conseil du Trésor a approuvé une nouvelle politique de planification des ressources humaines (dite planification de la gestion du personnel) qui a été promulguée dans les ministères et organismes. Cette politique a pour but de permettre aux gestionnaires de participer activement à la détermination et à la planification de leurs besoins en ressources humaines en vue d'atteindre les objectifs des programmes. Elle constitue pour les gestionnaires un cadre méthodologique dans lequel ils peuvent collaborer avec les conseillers en gestion du personnel et en gestion financière à l'élaboration des plans de mise en oeuvre pour atteindre de façon efficace et efficiente les objectifs en matière de programmes et de ressources humaines, conformément aux politiques et aux priorités du gouvernement.

Les deux principaux objectifs de la planification des ressources humaines sont les suivants:

- déterminer les buts et exigences de l'organisation en matière de ressources humaines compte tenu des prévisions au chapitre des besoins des programmes, des budgets, des charges de travail et des ressources humaines; évaluer les ressources humaines dont dispose l'organisation et planifier l'effectif en fonction des besoins de l'organisation compte tenu des exigences et des ressources disponibles; et

- élaborer des plans d'exécution pour atteindre les objectifs en matière de programmes et de ressources humaines de façon efficace et efficiente, conformément à la politique publique et aux droits établis par le Parlement, par exemple l'emploi des deux langues officielles dans la Fonction publique.

Pour satisfaire aux exigences de cette politique, les ministères et organismes doivent déterminer, au moins une fois par année, les conséquences en termes de gestion du personnel de leurs objectifs et de leurs prévisions dans leur ensemble. Dans le cadre de la planification du travail, les ministères et organismes doivent élaborer des plans de gestion du personnel pour déterminer les principales dispositions à prendre en matière de gestion et d'administration du personnel afin d'obtenir les résultats escomptés, et faire en sorte que la planification des ressources humaines fasse partie intégrante de la planification des programmes et des ressources financières.

La planification des ressources humaines est le processus par lequel les gestionnaires tâchent de faire en sorte que leurs besoins en ressources humaines soient établis assez longtemps d'avance pour que les programmes soient exécutés par un nombre suffisant de personnes compétentes. Bien que la planification des ressources humaines relève des gestionnaires, les ministères possèdent des agents spécialisés dans ce domaine qui peuvent aider les gestionnaires à assumer cette responsabilité.

Pour plus de détails, voir le volume 3 du MGP, *Organisation et Classification*.

Il découle de ce qui précède que la participation des gestionnaires au processus de classification peut constituer une de leurs responsabilités les plus importantes. Bien que les gestionnaires ne soient pas autorisés à approuver la classification des postes, à moins d'être accrédités comme spécialistes de la classification et d'exercer des pouvoirs de classification qui leur ont été délégués par le sous-chef, ils doivent s'intéresser de près à ce processus. Les gestionnaires doivent se conformer aux règles et aux directives établies, mais la classification est en réalité une question de jugement; il importe donc que le gestionnaire y apporte sa réelle participation.

## Résumé

Il importe également de noter que la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique* autorise les employés à formuler des griefs relativement à leur niveau de classification. Le règlement stipule que de tels griefs doivent être déposés au dernier palier de la procédure, c'est-à-dire au niveau du sous-chef, ou au Conseil du Trésor si le sous-chef n'exerce pas de pouvoir délégué. Au nom du sous-chef, les griefs de classification sont étudiés par des agents versés dans les techniques de la classification et les normes relatives aux fonctions faisant l'objet du litige. Normalement, ces fonctionnaires doivent former un comité. Le (la) plaignant(e) peut présenter son grief ou se faire représenter devant le comité par un agent de l'unité de négociation compétente. La prudence commande alors au gestionnaire de consulter le conseiller en matière de personnel.

## Griefs

Chaque ministère devrait posséder un mécanisme de règlement des litiges au sein du comité ou avec d'autres agents touchés directement par la décision, par exemple le gestionnaire axial concerné ou le spécialiste en chef de la classification de l'organisation.

Chaque membre du comité doit coter l'emploi individuellement et présenter ses conclusions aux autres. Les membres devraient ensuite convenir en comité de la cotation du poste. Dans tous les cas, la décision de classification doit être étayée d'une justification par écrit et accompagnée des documents pertinents.

Comme nous l'avons dit, les comités de cotation sont chargés d'appliquer objectivement les normes de classification suivant les fonctions. Par conséquent, le rendement personnel du titulaire (sauf si la norme utilisée en fait mention), les difficultés de recrutement, les différences de salaire ou le niveau actuel de classification du titulaire ne doivent pas entrer en ligne de compte dans la détermination de la valeur relative de l'emploi.

demandeur au surveillant du poste à coter de lui fournir de vive voix des renseignements, mais ni le surveillant ni le titulaire du poste ne peuvent être membres du comité de cotation.



## Rudiments du système

Bien qu'il n'entre pas dans l'objet du présent guide d'expliquer toutes les nuances de la classification, il est souhaitable pour tous les gestionnaires de comprendre les rudiments et la terminologie du système.

L'évaluation d'un emploi consiste d'abord à analyser le travail en vue d'en établir les caractéristiques et les exigences, à rédiger par la suite une description des fonctions et responsabilités qu'il comporte et, enfin, à évaluer ces fonctions et ces responsabilités par rapport à la norme de classification applicable au groupe professionnel.

La description de poste constitue le document de base de la classification et de l'évaluation d'un poste. Elle devrait être commandée par le gestionnaire axial. Elle doit exposer les fonctions, les responsabilités et les autres caractéristiques du travail effectivement confié à un employé ou, si le poste est vacant, le travail qui sera effectivement accompli une fois le poste comblé. Elle doit contenir les renseignements nécessaires pour permettre de classer l'emploi dans une catégorie et un groupe professionnels particuliers et de l'évaluer par rapport aux facteurs particuliers de la norme de classification de ce groupe.

Bien que la rédaction des descriptions incombe au gestionnaire axial, celui-ci peut très bien se faire aider par ses supérieurs, ses subordonnés, d'autres gestionnaires du même niveau et le titulaire du poste. Les services du personnel du ministère sont également en mesure de fournir avis et conseils. Chaque fois que l'on modifie sensiblement les fonctions et responsabilités d'un poste, il faut évidemment en réviser la description. Les descriptions de poste périmées peuvent fausser rapidement une organisation et c'est pourquoi il importe de les tenir à jour.

## Comités de cotation

Tous les emplois devraient normalement être évalués et cotés par un comité dont le rôle est de déterminer la catégorie, le groupe et le niveau appropriés du poste et de conseiller l'agent délégué du pouvoir de classification qui, de ce fait, est responsable de la décision finale. Quand la cotation ne présente aucune difficulté et ne peut donner lieu qu'à une seule décision, l'agent délégué peut se dispenser de demander au comité de se prononcer.

Les comités de cotation, normalement formés de trois agents choisis par le délégué-taire du pouvoir de classification, doivent être constitués d'agents ayant reçu une formation en ce qui concerne les principes et les pratiques de l'évaluation des emplois et qui, dans la mesure du possible, sont exclus de la négociation collective pour qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts. Le niveau de classification de ces agents devrait être supérieur, de préférence de deux échelons, au niveau probable de l'emploi à coter. L'un des membres du comité devrait avoir une connaissance approfondie du travail à évaluer. Aucun des membres du comité ne devrait être en position de profiter des résultats de l'évaluation sur le plan personnel ou opérationnel. Le comité peut



trait à la rémunération de certains emplois du groupe ou lorsqu'il faut un régime d'évaluation différent. Certains groupes ou sous-groupes sont assujettis à des taux de traitement régionaux. On trouve des groupes assujettis à des taux régionaux dans trois catégories, soit la catégorie scientifique et professionnelle, la catégorie technique et la catégorie de l'exploitation, cette dernière en comptant de loin la plus forte proportion.

Le pouvoir de classifier les postes a été délégué dans presque tous les cas aux sous-chefs des ministères et organismes. Ces derniers peuvent, à leur tour, subdéléguer leurs pouvoirs à n'importe lequel de leurs subordonnés, y compris un membre de la catégorie de la gestion, qui répond aux critères d'accréditation comme spécialiste de la classification.

En règle générale, le Secrétaire du Conseil du Trésor se réserve le droit de classifier lui-même les postes les plus élevés, par exemple ceux de sous-ministre adjoint. Normalement, les sous-chefs peuvent classifier les postes allant jusqu'aux niveaux inférieurs de la catégorie de la gestion et autoriser ensuite des spécialistes accrédités de la classification à classifier les postes inférieurs au niveau de la direction.

Cette responsabilité très importante devant évidemment être assumée avec discernement, le Conseil du Trésor se réserve le droit de retirer à un ministère ou à un organisme les pouvoirs de classification qui lui ont été délégués. Ces pouvoirs peuvent être retirés par exemple pour non-respect des conditions de la délégation, mauvaise performance chronique ou insuffisance des ressources affectées à cette fonction. En outre, le Conseil du Trésor peut à l'occasion procéder à la vérification des décisions de classification prises par les ministères à l'égard de postes en particulier ou de groupes de postes.

Avant de déléguer des pouvoirs de classification aux ministères ou aux organismes, le Conseil du Trésor doit, entre autres, avoir reçu l'assurance :

- que les gestionnaires et les spécialistes de la gestion du personnel comprennent le système de classification;
- que le personnel affecté à la classification est suffisamment nombreux et compétent; et
- qu'il existe des dispositions sûres et éprouvées pour l'administration de la classification, notamment des procédures de vérification et de contrôle internes.

*Mise en garde.* Les ministères et organismes qui exercent des pouvoirs de classification délégués devraient consulter le Secrétaire du Conseil du Trésor avant d'autoriser une décision de classification qui peut avoir d'importantes répercussions sur les relations entre les ministères ou sur les négociations collectives, par exemple provoquer un glissement très sensible de postes d'un groupe ou d'un niveau professionnel à un autre.

La classification est le processus qui permet de ranger un poste dans une catégorie et un groupe professionnel et, par l'évaluation des fonctions du poste, de lui attribuer un niveau dans le groupe. Ce processus est indispensable à la bonne administration des traitements et des salaires et à la mise en place d'une structure administrative et d'une hiérarchie salariale rationnelles. Il constitue un cadre efficace pour la dotation, les relations de travail, le perfectionnement du personnel ainsi que l'utilisation et la gestion efficaces des ressources humaines. La responsabilité finale de toutes les décisions en matière de classification appartient au Conseil du Trésor.

L'actuel système de classification est le résultat direct de la décision du gouvernement, il y a quelques années, d'introduire la négociation collective dans la Fonction publique. Dans ce système, la Fonction publique est divisée en catégories professionnelles générales, elles-mêmes subdivisées en groupes professionnels.

Une catégorie professionnelle est une famille de professions qui ont en commun des traits généraux quant à la nature des fonctions et au genre de formation scolaire que doivent avoir les titulaires des postes. Il existe six catégories professionnelles: Gestion, Scientifique et professionnelle, Administration et service extérieur, Technique, Soutien administratif et Exploitation.

Voici le nombre approximatif\* d'employés de chacune de ces catégories:

|                                     |        |
|-------------------------------------|--------|
| Gestion                             | 4 000  |
| Scientifique et professionnelle     | 20 000 |
| Administrative et service extérieur | 50 000 |
| Technique                           | 25 000 |
| Soutien administratif               | 60 000 |
| Exploitation                        | 40 000 |

Dans une catégorie, un groupe professionnel comprend tous les postes dont les fonctions sont semblables. Le groupe comprend des genres de travail semblables exigeant des aptitudes semblables et correspond souvent à un secteur précis du marché du travail à l'extérieur de la Fonction publique. Le groupe de l'électronique, par exemple, comprend les postes dans cette fonction et est l'un des groupes professionnels de la catégorie technique. Chaque groupe possède sa propre norme de classification et son propre régime de rémunération qui permettent de rajuster les taux de rémunération indépendamment des autres groupes. Dans certains cas, les groupes sont divisés en sous-groupes lorsqu'il existe des marchés distincts en ce qui a

\* Ces chiffres représentent le nombre approximatif d'employés à temps plein nommés pour une période indéterminée.

Les gestionnaires devraient également s'assurer de la conformité des tâches confiées à une unité organisationnelle aux attributions du ministère, de la compatibilité des tâches et des objectifs des programmes, activités et sous-activités du ministère, de l'organisation du travail de manière à déterminer clairement les responsabilités de chacun et de la prise en considération des impératifs d'économie et d'efficacité dans l'exécution du travail.

En règle générale, les ministères et organismes devraient être organisés de manière à promouvoir la connaissance et la satisfaction des besoins du public. Cela signifie, en général, qu'il faut rendre les bureaux plus accessibles aux clients en les rapprochant d'eux au besoin et décentraliser les pouvoirs au profit des gestionnaires des bureaux régionaux et des bureaux de district, de sorte que les décisions puissent normalement être prises au niveau local sans qu'il soit nécessaire d'en référer à l'administration centrale, sauf dans les cas qui peuvent créer un précédent ou dans les situations exceptionnelles.

Toute demande de modification de l'organisation présentée au Conseil du Trésor devrait expliquer la nature, le but et les conséquences des modifications et être assortie de documents qui étayent la proposition. Votre conseiller en matière de personnel connaît ces détails et peut vous apporter l'aide nécessaire. Pour plus de détails, voir le volume 3 du MGP, *Organisation et classification*.

emplois soient classifiés conformément aux procédures et normes de classification approuvées, en contrôlant le nombre de postes de direction et de postes équivalents (groupe EX) et en déterminant des contingents de gestionnaires supérieurs et de postes équivalents (groupe SM) dans la Fonction publique.

Il contrôle également la création, la répartition et l'attribution des fonctions des postes de niveaux EX-4 et EX-5 ainsi que de celles de tous les postes et fonctions naires ayant le titre de sous-ministre adjoint ou de sous-ministre adjoint supérieur. En outre, les ministères et organismes ne peuvent modifier les fonctions et responsabilités de ces fonctionnaires et de ces postes sans l'autorisation du Conseil du Trésor.

Les sous-chefs doivent exercer eux-mêmes les pouvoirs qui leur sont délégués en ce qui concerne les postes et les fonctionnaires des niveaux EX-1, EX-2 et EX-3 sauf, évidemment, ceux pouvant correspondre au niveau de sous-ministre adjoint ou à un niveau équivalent comme nous l'avons dit plus haut.

Exception faite des cas susmentionnés, les sous-chefs peuvent, s'ils le jugent approprié, autoriser des gestionnaires subordonnés à prendre des décisions en matière d'organisation par subdélégation de pouvoirs. Dans ces cas, il est souhaitable que ces décisions soient approuvées par des gestionnaires dont le niveau est supérieur d'au moins deux échelons à celui des postes ou des fonctionnaires touchés par la réorganisation proposée.

Souignons, en passant, que le titre de directeur général doit normalement être réservé à des postes dont le niveau n'est pas inférieur de plus de deux échelons à celui du sous-chef, tandis que le titre de directeur doit être réservé à des postes dont le niveau est inférieur d'au plus trois échelons à celui du sous-chef.

Dans le cadre du mécanisme de contrôle, les ministères et organismes doivent communiquer périodiquement au Secrétariat du Conseil du Trésor les renseignements suivants :

- des organigrammes indiquant tous les postes de niveau EX et équivalent, par exemple les médecins et avocats en chef, et au moins les quatre niveaux supérieurs du ministère;
- une liste de tous les titulaires des postes de niveau EX et équivalent, avec le titre de leurs postes et leur statut, et une liste de tous les postes vacants de niveau EX et équivalent.

Les gestionnaires qui prévoient modifier l'organisation doivent en déterminer les avantages et les coûts. Les avantages comprennent les économies en termes d'années-personnes ou de budget, une plus grande ouverture aux clients, la création de possibilités d'avancement professionnel et le recrutement dans des groupes spéciaux. Les coûts de la réorganisation comprennent les ressources financières ou les années-personnes supplémentaires nécessaires, ou les deux, l'instabilité de l'organisation et les effets négatifs sur le service et le moral des employés durant la période de transition.



L'organisation générale du gouvernement du Canada, notamment l'attribution des responsabilités aux ministères et des mandats aux ministères et aux organismes, est la prérogative du Premier ministre. Le Conseil du Trésor approuve l'organisation interne des ministères et organismes et délègue aux sous-chefs certains de ses pouvoirs en matière d'organisation.

L'instauration de la nouvelle catégorie de la gestion (groupes EX et SM) le 1<sup>er</sup> avril 1981 n'a changé en rien la délégation des pouvoirs d'organisation aux sous-chefs. Ces derniers ont toujours le pouvoir qui leur a été délégué de prendre des décisions d'organisation jusqu'au niveau EX-3 inclusivement, mais n'ont pas de pouvoir en ce qui a trait aux postes de sous-ministres adjoints ou équivalents. Il convient également de noter que toute réorganisation ou reclassement mettant en cause des postes dotés par nomination en vertu d'un décret en conseil exige une consultation complète avec le Bureau du Conseil privé et l'assentiment de ce dernier.

Le Secrétaire du Conseil du Trésor a les fonctions suivantes et en est responsable devant le Conseil du Trésor (un comité du Cabinet):

- élaborer et tenir à jour les politiques, les normes et les lignes directrices en matière d'organisation;
- faire des recommandations au Conseil du Trésor sur les questions d'organisation qui ne sont pas traitées comme telles dans les politiques, les normes et les lignes directrices du Conseil du Trésor;
- contrôler l'exercice des pouvoirs délégués; et

- conseiller les ministères et organismes en matière de politique d'organisation.

Les sous-chefs ont les fonctions suivantes et en sont responsables devant le Conseil du Trésor:

- veiller à ce que toutes les décisions en matière d'organisation, que ce soit les leurs ou celles que d'autres personnes ont prises en leur nom, soient conformes aux politiques du Conseil du Trésor;

- obtenir l'approbation du Conseil du Trésor avant de procéder à des modifications organisationnelles qui dépassent leurs pouvoirs délégués, et

- ne pas outrepasser les pouvoirs attribués par le Conseil du Trésor, par exemple quant à la collectivité de la haute direction et au contingent de gestionnaires supérieurs du ministère.

Le Conseil du Trésor contrôle l'organisation des ministères et organismes en limitant le nombre, la répartition et l'utilisation des années-personnes, en exigeant que les

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique*, un comité consultatif présidé par un commissaire de la Commission de la Fonction publique a été créé à l'intention des fonctionnaires en vue de conseiller et d'aider les ministères et les fonctionnaires en ce qui a trait à l'application des lignes directrices, de recommander des exemptions au Conseil du Trésor, ainsi que de recueillir et de diffuser des renseignements sur l'application des lignes directrices.

Bien que l'application des lignes directrices relève du sous-chef, ce dernier peut demander conseil au comité au sujet de l'établissement de la date de départ d'une période de réflexion. Le comité peut recommander que cette période coïncide avec la date de la divulgation de l'offre d'emploi.

## Résumé

Bien que le présent chapitre donne un aperçu des règles et lignes directrices sur la divulgation des renseignements officiels, l'activité politique et les conflits d'intérêts, rien ne remplace vraiment le jugement et le sens de l'honneur des fonctionnaires dans la multitude de situations qui peuvent se présenter à eux. Servir l'Etat et ses citoyens est un privilège et devrait être considéré comme une mission de haut prestige. Les personnes qui ne veulent pas se conformer à ces règles sont libres de démissionner. Pour plus de détails à ce sujet voir le volume I du MCP, *Personnel — Généralités*.

2. Les agents de l'État ont l'obligation de s'assurer, dans tous les rapports officiels qu'ils entretiennent avec d'anciens agents de l'État, que leur conduite ne donne pas à penser ou même à soupçonner qu'ils participent à un trafic d'influence, à l'octroi d'un passe-droit ou d'un traitement de faveur.

## Lignes directrices applicables aux anciens titulaires de charges publiques

La présente partie des lignes directrices, elle aussi fondée sur les principes qui précèdent, régit les activités commerciales des anciens titulaires de charges publiques du groupe de la direction et de postes désignés de niveaux inférieurs avant et après leur départ d'un service gouvernemental. Ces employés ne doivent pas au cours des périodes définies ci-dessous avoir une activité décrite dans les catégories A et B.

Dans la catégorie A, un ancien agent de l'État ne doit pas, au cours de l'année qui suit son départ:

- accepter un siège au conseil d'administration d'une société commerciale qui entretenait de toute évidence des rapports particuliers avec le dernier ministère ou organisme pour lequel il a travaillé. L'expression «rapports particuliers» signifie que la société était réglementée par le ministère ou l'organisme, qu'elle recevait de ceux-ci des subventions, prêts ou autre forme d'aide financière ou qu'elle entretenait avec eux des rapports contractuels;

- faire volte-face pour agir au nom ou à la place d'une personne ou d'une société commerciale dans une procédure, transaction, cause ou autre affaire où le gouvernement du Canada est partie et où lui-même a eu l'occasion de représenter un ministère ou un organisme gouvernemental; et

- exercer des pressions en faveur ou au nom d'une personne ou société commerciale auprès du ministère ou de l'organisme gouvernemental qui l'employait ou avec lequel il entretenait des rapports officiels directs au cours des deux années précédant son départ.

Dans la catégorie B, un ancien agent de l'État ne doit pas au cours de la période de six mois qui suit son départ:

- accepter un emploi dans une société commerciale avec laquelle il a officiellement fait affaire de façon importante au cours de l'année précédant son départ;

- faire volte-face pour agir au nom ou à la place d'une personne ou d'une société commerciale dans une procédure, transaction, cause ou autre affaire qui relevait de sa compétence en tant qu'employé du gouvernement au cours de l'année précédant son départ; et

- donner des conseils à des fins commerciales sur les programmes ou les politiques du ministère ou de l'organisme qui l'employait ou avec lequel il entretenait d'importants rapports officiels au cours de l'année précédant son départ.

direction de la catégorie de la gestion et ceux occupant des postes désignés de niveaux inférieurs :

- doivent, par leur conduite, faire en sorte que l'objectivité et l'impartialité de la Fonction publique soient à l'abri de tout soupçon et que les citoyens du Canada n'aient aucune raison de penser qu'un traitement de faveur est accordé ou sera accordé injustement à une personne ou à un organisme quelconque;

- doivent, par leur conduite, faire en sorte qu'il n'existe aucun motif raisonnable de penser qu'il est possible d'avoir accès, grâce à un traitement de faveur, au personnel ou aux services du gouvernement; et

- doivent veiller, dans la gestion de leurs affaires personnelles, à ne pas tirer ni paraître tirer avantage de l'utilisation ou de la communication de renseignements confidentiels obtenus dans l'exercice de leurs fonctions officielles.

## Lignes directrices applicables aux titulaires actuels de charges publiques

Les présentes lignes directrices, qui explicitent les principes susmentionnés, s'appliquent aux membres du groupe de la direction et, à la discrétion du ministre, aux personnes occupant des postes de niveaux inférieurs. Plus précisément, la présente partie des lignes directrices régit les activités des fonctionnaires dans la mesure où ceux-ci pourraient être influencés par des offres d'emploi après leur départ de la Fonction publique.

1. Nul agent de l'État ne devrait se laisser influencer dans l'exercice de ses fonctions officielles par des perspectives ou des offres d'emploi émanant du secteur privé. Par conséquent, tout agent de l'État :

- devrait divulguer à son supérieur toutes les offres sérieuses d'emploi émanant du secteur privé qui, à son avis, le placent dans une situation réelle ou apparente de conflit d'intérêts;

- devrait divulguer à son supérieur toute offre d'emploi qu'il étudie sérieusement et qui émane d'un particulier, d'un organisme ou d'un groupe d'intérêts privé ayant une vocation commerciale et avec lequel il entretient des rapports officiels;

- devrait, dans un délai raisonnable, divulguer toute offre d'emploi émanant d'employeurs privés qu'il aurait acceptée; et

- devrait, lorsqu'il cherche un emploi dans le secteur privé ou lorsqu'il envisage de se lancer dans une activité commerciale quelconque après son départ de la Fonction publique, prendre bien soin de s'assurer que ses initiatives ne mènent pas à des conflits d'intérêts réels ou apparents, ne nuiront d'aucune façon à ses fonctions officielles et n'impliquent pas de négociations à caractère commercial avec d'autres fonctionnaires sans l'autorisation de son supérieur.



divulgaration est considérée comme une faute de conduite et peut entraîner des mesures disciplinaires. Les mêmes dispositions s'appliquent lorsque les fonctions ou la situation du titulaire changent et qu'il risque alors d'y avoir conflit d'intérêts.

Pour terminer, il est à noter que, en vertu du Code criminel, tout fonctionnaire ou employé du gouvernement commet une infraction s'il demande, accepte, offre ou convient d'accepter d'une personne qui a des relations d'affaires avec le gouvernement, une commission, une récompense, un avantage ou un bénéfice de quelque nature que ce soit, directement ou indirectement, par lui-même ou par l'intermédiaire d'un membre de sa famille ou de toute autre personne à son profit, sans avoir obtenu le consentement écrit du sous-chef.

Toutefois, les sous-chefs et les chefs de direction peuvent consentir que les fonctionnaires acceptent de personnes traitant d'affaires avec le gouvernement des avantages ou des bénéfices isolés ou occasionnels, tels que des marques d'hospitalité ou des petits cadeaux, lorsque ces bénéfices ou avantages respectent les bienséances, sont une expression normale de politesse en affaires ou de publicité ou sont conformes aux normes acceptables de l'hospitalité tout en n'étant pas de nature à faire peser des soupçons sur l'objectivité d'un fonctionnaire.

## Politique sur les activités postérieures à l'emploi

La politique sur les activités postérieures à l'emploi est un code de normes de conduite établies depuis longtemps et généralement acceptées qu'ont suivi les fonctionnaires au cours des ans. Elle vise avant tout à fournir des précisions sur les activités des employés du gouvernement considérées comme préjudiciables, pendant ou après l'exercice de fonctions comportant des responsabilités dans un service gouvernemental. Elle a pour objectif, entre autres, de maintenir l'impartialité et le désintéressement des services gouvernementaux en empêchant que ne se produisent des situations où d'anciens fonctionnaires auraient pu sembleraient avoir utilisé des informations confidentielles à des fins personnelles; fait volte-face en regard à une réclamation ou à une controverse particulière au détriment du gouvernement; usé de pratiques déloyales grâce à leur connaissance des opérations gouvernementales ou de leur influence auprès d'employés de l'État. De plus, cette politique a pour objectif de lever, quant aux activités permises, le genre de doute qui plaçait les fonctionnaires et anciens fonctionnaires dans une situation injuste où ils étaient exposés à des critiques ou à des insinuations.

Il est à noter que l'intention du gouvernement au moyen de cette politique et des lignes directrices dont elle est assortie est d'assurer aux personnes concernées la plus grande liberté possible, compte tenu de l'intérêt public. En outre, le respect de cette politique continue de dépendre exclusivement de l'intégrité de chaque employé, pour qui cela doit être une question d'honneur et de choix personnel.

Cette politique est fondée sur les principes suivants et stipule que les anciens titulaires et les titulaires actuels d'une charge publique faisant partie du groupe de la

Pour que soient évités les conflits d'intérêts, les lignes directrices suivantes ont été établies :

- Il ne suffit nullement qu'une personne qui occupe un poste de responsabilité dans la Fonction publique observe la loi. Il lui faut également avoir une conduite si irréprochable qu'elle puisse résister à l'enquête la plus minutieuse. Pour que leur intégrité et leur impartialité soient à l'abri de tout soupçon, les fonctionnaires ne devraient pas se mettre dans la position d'être redevables à une personne qui pourrait vouloir se faire accorder par eux une compensation ou un avantage particulier ou chercherait par un quelconque moyen à obtenir d'eux un traitement de faveur. De même, ils ne devraient pas avoir d'intérêts pécuniaires susceptibles d'entrer en conflit de quelque manière que ce soit avec l'exercice de leurs fonctions officielles.

- Il ne devrait y avoir ni semblier y avoir de conflit entre les intérêts privés des fonctionnaires et leurs fonctions officielles. Une fois nommés, les fonctionnaires doivent gérer leurs affaires personnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêt. Les fonctionnaires devraient veiller, dans la gestion de leurs affaires personnelles, à ne pas se servir ni sembler se servir à leur avantage de renseignements obtenus dans l'exercice de leurs fonctions officielles et qui, de façon générale, ne sont pas accessibles au public.

- Les fonctionnaires ne devraient pas se mettre dans une situation où ils pourraient tirer profit directement ou indirectement d'un contrat gouvernemental sur l'adjudication duquel ils peuvent influer.
- On attend des fonctionnaires qu'ils divulguent à leurs supérieurs tous leurs intérêts financiers ou commerciaux dans les cas où ceux-ci pourraient vraisemblablement être considérés comme venant ou pouvant venir en conflit avec leur fonctions officielles.

- Les fonctionnaires ne devraient occuper aucun poste ni emploi extérieur dont les exigences pourraient être inconciliables avec leurs fonctions officielles ou mettre en cause leur aptitude à remplir ces fonctions de façon objective.

- Dans l'exercice de leurs charges officielles, les fonctionnaires ne devraient pas accorder de traitement de faveur à leurs parents ou amis ni à des organismes dans lesquels leurs parents ou amis ont des intérêts financiers ou autres.

Compte tenu de ce qui précède, un fonctionnaire qui se voit offrir de quitter un poste qui n'est pas en conflit d'intérêts avec ses affaires personnelles pour en occuper un autre dans la Fonction publique où un tel conflit peut exister, doit, avant d'accepter la nomination, révéler les domaines de conflit réel ou possible. La direction du ministère doit déterminer, après avoir consulté l'employé, quelles sont les mesures à prendre pour éviter une situation de conflit d'intérêts. La non-divulgation des renseignements en question ou la non-observation de l'avis donné à la suite de la

## Activité politique

Il est interdit à l'employé de travailler pour ou contre un candidat à une élection ou d'être candidat à une élection tout en continuant d'occuper son poste.

Un employé qui désire être candidat à une élection fédérale, provinciale ou territoriale devrait demander un congé sans traitement au Secrétaire de la Commission de la Fonction publique longtemps avant la tenue du congrès de nomination.

La Commission examine alors la demande et consulte le sous-chef de l'employé afin de déterminer si, par rapport à la Fonction publique, l'efficacité de l'employé aura à souffrir du fait qu'il ou elle aura été candidat s'il ou elle reprend ses fonctions actuelles. Elle peut, par exemple, rejeter les demandes des employés qui doivent être considérés comme étant politiquement neutres, par exemple, les membres de la haute direction. Si la Commission prévoit rejeter la demande, elle avise alors l'employé et l'informe qu'il ou elle peut demander d'être entendu(e) par la Commission de la Fonction publique pour présenter lui-même ou elle-même son cas.

Si le congé est accordé, la Commission doit en informer l'employé et le sous-chef approprié. L'employé élu cesse d'être un employé. Si l'employé n'est pas élu, n'est pas nommé candidat ou retire sa candidature, il ou elle doit reprendre les fonctions qu'il ou elle occupait auparavant, si son congé a duré un an ou moins.

Cependant, si un employé demande un congé pour briguer les suffrages à une élection fédérale, provinciale ou territoriale et que sa demande est rejetée, il ne doit pas se porter candidat sans d'abord quitter la Fonction publique. (Pour de plus amples renseignements à ce sujet, voir le chapitre sur la dotation en personnel.)

L'employé qui désire se porter candidat à une charge municipale à temps plein peut demander au sous-chef un congé sans traitement pour briguer les suffrages et, s'il est élu, ce congé sera d'une durée équivalente à son mandat. Le congé est généralement accordé pour un premier mandat. Les demandes de congé visant des mandats ultérieurs font l'objet d'un examen attentif. Si l'employé veut poursuivre une carrière dans la politique municipale, il conviendrait qu'il donne sa démission.

Les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* sont fondées sur le principe en vertu duquel, de par la nature même de leur emploi, les fonctionnaires qui servent une population ayant des opinions très diverses et différents gouvernements, doivent être impartiaux (et être perçus comme tels) et n'avoir pas d'activité politique.

## Lignes directrices concernant les conflits d'intérêts

Les pouvoirs fondamentaux permettant d'établir des règles régissant la conduite des employés découlent de l'alinéa 7(1)(f) de la *Loi sur l'administration financière* où il est stipulé que le Conseil du Trésor peut «établir des normes de discipline dans la fonction publique».



Pour que le gouvernement fonctionne bien, il est primordial que la Fonction publique ait un bon rendement et suscite l'entière confiance du public dans son intégrité. Pour assurer cette intégrité, le gouvernement a établi diverses règles et lignes directrices sur la conduite des fonctionnaires.

## Divulgateion de renseignements officiels

En vertu de certaines dispositions de la loi, il est interdit aux employés de la Fonction publique de divulguer indûment des renseignements sur toute question qui vient à leur connaissance par suite de leur emploi dans la Fonction publique. En vue de respecter cette exigence, on demande à ces personnes de signer un serment ou une affirmation d'allégeance et un serment ou affirmation d'office et de discrétion.

Le texte de ce dernier se lit comme suit :

« Je ( ), jure (ou affirme) solennellement et sincèrement que je remplirai avec fidélité et honnêteté les fonctions qui m'incombent en raison de mon emploi dans la Fonction publique et que, sans y être dûment autorisé, je ne révélerai ou ne ferai connaître rien de ce qui viendra à ma connaissance par suite de cet emploi. (Dans le cas d'une prestation de serment, ajouter: «Ainsi Dieu me soit en aide»). »

En vertu de certaines dispositions, les personnes qui n'ont pas la citoyenneté canadienne et qui sont nommées à la Fonction publique peuvent être dispensées de prêter serment d'allégeance lorsque ce serment entraîne la perte de leur citoyenneté actuelle. Cependant, elles doivent quand même prêter serment d'office et de discrétion. Par contre, les personnes nommées pour des périodes déterminées de moins de six mois pour remplir des fonctions qui ne sont pas confidentielles ou essentielles à la sécurité nationale peuvent être exemptées de ce serment. Cette exemption a été approuvée pour diminuer le fardeau administratif du recrutement d'employés temporaires (occasionnels) pour des fonctions de courte durée, particulièrement dans les régions éloignées.

Ces serments ou affirmations indiquent clairement que tous les fonctionnaires, et particulièrement les fonctionnaires supérieurs qui habituellement ont le plus accès aux documents secrets, doivent être circonspects et prudents lorsqu'ils divulguent des renseignements officiels. Il y a évidemment de nombreux cas où il est préférable ou obligatoire de communiquer des renseignements. Il existe, par exemple, diverses lignes directrices sur la divulgation des renseignements au Parlement et au public. Les fonctionnaires devraient se familiariser avec ces lignes directrices et, dans l'incertitude, demander conseil à leurs supérieurs.



## Roles et responsabilités du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la Fonction publique en matière de gestion du personnel (suite)

### FONCTIONS ET ACTIVITÉS DÉLÉGUÉES À LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET ASSUJETTES À LA POLITIQUE DU CONSEIL DU TRÉSOR

Formation et perfectionnement du personnel, y compris la formation professionnelle et la formation des cadres, l'élaboration du contenu des cours et leur conduite

Formation linguistique

Programme Carrière Grand Nord

Programme Cours et affections de perfectionnement

Programmes spéciaux de perfectionnement

Échanges Canada et programmes internationaux

Centres d'évaluation des programmes de perfectionnement

Administration de tests pour l'obtention de la prime de bilinguisme

Accréditation des agents de formation

Vérification

\*\*Classification, formation, paye et avantages sociaux, santé et

sécurité au travail et relations de travail

– activités en matière de langues officielles découlant des responsabilités de la CFP

– marchés de services personnels

Élaboration de tests d'aptitudes linguistiques

Prestation de services consultatifs sur l'application des

Directives concernant les activités postérieures

à l'emploi

### FONCTIONS ET ACTIVITÉS DÉLÉGUÉES AU CONSEIL DU TRÉSOR ET ASSUJETTES À LA POLITIQUE DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

\*\*Évaluation des politiques en matière de dotation

## Rôles et responsabilités du Conseil du Trésor du Canada et de la Commission de la Fonction publique en matière de gestion du personnel

### **\*POUVOIRS STATUTAIRES EXCLUSIFS DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (LAF, LRTEP ET LOIS SUR LA PENSION DE LA FONCTION PUBLIQUE)**

Organisation de la Fonction publique et détermination et contrôle des effectifs  
Détermination des besoins en ressources humaines et dispositions relatives à l'affectation et à l'utilisation efficace des ressources humaines  
Formation et perfectionnement  
Classification  
Traitement, heures de travail et congés  
Primes  
Normes de discipline  
Normes se rapportant aux conditions de travail, à l'hygiène et à la sécurité sur les lieux de travail  
Rôle de l'employeur dans la négociation collective  
Mesures prises au nom du gouverneur en matière de législation des pensions  
Politique sur les pensions de la Fonction publique

### **OPÉRATIONS DES PROGRAMMES À RESPONSABILITÉS PARTAGÉES RELEVANT DE L'AUTORITÉ DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA**

Planification des ressources humaines  
Programmes d'adressant aux groupes spéciaux – femmes, autochtones, personnes handicapées, francophones  
Gestion de la catégorie de la gestion  
Gestion du régime d'autorisation en matière de priorités à titre d'aide au Programme de réduction des effectifs

### **POUVOIRS STATUTAIRES EXCLUSIFS DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (LEFP)**

Politique se rapportant au processus de nomination  
Elaboration de normes de sélection, y compris les tests de compétence linguistique  
Élaboration des instruments de sélection, y compris les tests  
Délégation des pouvoirs de dotation  
Contrôle et vérification des opérations de dotation par pouvoir délégué  
Appels et enquêtes  
Recrutement et présentations  
Gestion des priorités statutaires  
Gestion des demandes d'exemptions en matière de langues officielles  
Enquêtes dans le domaine de l'anti-discrimination (confiées par le gouverneur en conseil)

\* Incluent les pouvoirs statutaires du Président du Conseil du Trésor



semblables mais non identiques du terme «Fonction publique» et elles visent essentiellement les organismes énumérés à l'Annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique*. La *Loi sur la pension de la Fonction publique* donne une définition plus large du terme «Fonction publique» qui inclut certains conseils et certaines commissions et sociétés d'Etat, mais pas toutes. La *Loi sur les langues officielles* s'applique à divers degrés à tous les organismes et employés du gouvernement canadien.

La portée et l'incidence de ces lois seront plus claires dans les chapitres suivants qui traitent des différents aspects de la législation.

## Organismes

Le Secrétaire du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique constituent de fait le «bureau principal» de l'administration du personnel de la Fonction publique. Ils travaillent en étroite collaboration avec les fonctionnaires des ministères, les comités interministériels et les associations d'employés pour élaborer et mettre en application des politiques, des normes et des programmes de gestion du personnel pour l'ensemble de la Fonction publique. Le tableau figurant à la fin du présent chapitre présente leurs rôles et leurs responsabilités. Ces deux organismes ont l'un et l'autre des fonctions de vérification, particulièrement dans les secteurs d'activité où des sous-chefs sont autorisés à agir en leur nom en matière de classification et de dotation. La Commission des relations de travail dans la Fonction publique, quant à elle, joue un rôle important et indépendant dans la négociation collective dans la Fonction publique.

Le Secrétaire du Conseil du Trésor est, entre autres, responsable de l'élaboration, de l'interprétation et du contrôle des politiques, des règlements, des normes et des programmes en matière de personnel qui touchent la classification et la rémunération, l'organisation et l'effectif, les conditions d'emploi, les relations de travail; les langues officielles; la formation, le perfectionnement et l'utilisation des ressources humaines; les régimes de retraite; les assurances; et d'autres avantages des employés. Le Secréariat représente également l'employeur dans les négociations collectives et l'administration des divers règlements et lois ayant trait à la gestion du personnel.

La Commission de la Fonction publique est chargée de recruter, de sélectionner et de nommer à des postes, suivant le principe du mérite, des personnes qui viennent de la Fonction publique ou de l'extérieur. Sous réserve des politiques du Conseil du Trésor, elle doit également offrir des programmes de formation et de perfectionnement du personnel, y compris des programmes de formation linguistique et des tests linguistiques. La Commission établit des jurys pour entendre les appels concernant des nominations et rendre des décisions sur ces appels ou soumettre des recommandations en vue du renvoi ou de la rétrogradation d'employés pour incompétence ou incapacité. Elle n'a pas à évaluer les cas de congédiement justifié ou à rendre des décisions à cet égard, ou à s'occuper des départs involontaires assujettis à la procédure de règlement des griefs. La Commission est cependant chargée d'effectuer des



Cinq textes de loi et trois organismes régissent et orientent en grande partie les méthodes de gestion du personnel dans la Fonction publique fédérale. Les textes de loi sont la *Loi sur l'administration financière*, la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique*, la *Loi sur la pension de la Fonction publique* et la *Loi sur les langues officielles*. Les trois organismes sont le Secréariat du Conseil du Trésor, la Commission de la Fonction publique et la Commission des relations de travail dans la Fonction publique. Voici une brève description de ces lois et organismes.

## Lois

La *Loi sur l'administration financière* établit le cadre juridique du Conseil du Trésor et de son Secréariat et détermine leurs pouvoirs concernant la gestion financière de l'ensemble du gouvernement et divers domaines de l'administration du personnel dans la Fonction publique.

La *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* institue la Commission de la Fonction publique et définit les pouvoirs, les critères et les procédures de nomination des personnes recrutées à l'intérieur ou à l'extérieur de la Fonction publique, d'appel, de renvoi et de mise en disponibilité, ainsi que les conditions régissant l'activité politique des fonctionnaires.

La *Loi sur les relations de travail* dans la Fonction publique institue la Commission des relations de travail dans la Fonction publique et définit le processus de négociation collective dans la Fonction publique ainsi que les dispositions du règlement des litiges et des griefs.

La *Loi sur la pension de la Fonction publique* définit les conditions d'admissibilité au régime de pension et aux régimes de prestations de décès ainsi que la méthode de contribution à la caisse de retraite et de calcul des prestations. Le Conseil du Trésor est responsable de l'application générale de la Loi et de l'établissement de la politique concernant la pension, tandis qu'Approuvisionnements et Services Canada est chargé de l'administration. Le ministère des Finances Canada est responsable de la gestion financière du Compte de pension de retraite tandis que le Département des Assurances Canada est chargé de préparer les rapports actuariels.

La *Loi sur les langues officielles* établit le français et l'anglais comme langues officielles et indique les critères assurant leur emploi dans le cadre des opérations du gouvernement fédéral. Le Commissaire aux langues officielles doit veiller au respect de l'esprit et de la lettre de la Loi.

La *Loi sur l'administration financière*, la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* et la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique* donnent des définitions

pourront tous participer à des programmes de formation et d'orientation profession-nelles. En fait, les programmes d'initiation à la gestion sont maintenant obligatoires pour tous les membres de la catégorie de la gestion et les nouveaux titulaires devront suivre le programme dans les six mois suivant leur nomination.

L'une des responsabilités importantes des gestionnaires est d'assurer l'application complète de la «politique d'examen du rendement et d'évaluation de l'employé» à leurs subordonnés. Cette responsabilité est importante car le rapport annuel d'examen du rendement et d'évaluation constitue à la fois une évaluation du rendement de l'employé et une stimulation. Bien faits, ces examens du rendement permettent d'avoir un personnel véritablement professionnel, réceptif et qui a le souci d'exécuter les programmes du ministère et d'offrir des services au public. Le volume 4 du MGP, *Utilisation des ressources humaines*, contient de plus amples renseignements sur le processus d'examen du rendement et d'évaluation de l'employé.

Pour plus de détails sur les politiques et les programmes particuliers, voir le volume 2 du MGP, *Catégorie de la gestion*.

Plus précisément, la création de cette catégorie vise à :

- désigner de façon claire et nette les fonctionnaires qui assument des responsabilités en matière de gestion ;
- adopter une approche commune et uniforme pour la rémunération des gestionnaires, y compris établir une distinction entre les personnes ayant un excellent rendement et celles ayant un faible rendement, de même que des différences relatives appropriées par rapport à d'autres employés à l'intérieur aussi bien qu'à l'extérieur de la Fonction publique ;
- favoriser l'utilisation et le perfectionnement optimum des gestionnaires ;
- faciliter l'établissement de critères de sélection des gestionnaires supérieurs ; et
- permettre d'élaborer des politiques grâce auxquelles les sous-chefs et les gestionnaires subordonnés seront davantage comptables de leur rendement.

L'une des principales caractéristiques du nouveau régime est le principe de la « nomination en fonction du niveau ». Celui-ci permet de classer un employé à un niveau différent de celui des fonctions qui lui sont assignées, en autant que le niveau de classification de l'employé ne change pas. Par exemple, un employé peut changer de poste à plusieurs reprises pour acquérir plus d'expérience sans que le niveau théorique des postes ait tellement d'importance. Bref, dans le cadre des paramètres de l'Ordonnance relative aux approbations pour les employés exclus au titre des fonctions de gestion, les sous-chefs ont plus de latitude pour affecter les fonctionnaires supérieurs de leur service en vue d'exécuter les programmes.

Un programme de primes de rendement a été mis sur pied en guise de stimulant. Des primes peuvent ainsi être accordées aux gestionnaires qui ont atteint le niveau maximal de leur échelle de salaire et dont le niveau de rendement et l'apport ont été jugés supérieurs ou exceptionnels. Bien que les primes ne soient accordées que pour un an, les gestionnaires peuvent les mériter à nouveau les années suivantes en fonction des mêmes critères. Les gestionnaires dont le rendement est considéré comme exceptionnel peuvent obtenir une prime représentant jusqu'à 15 % de leur salaire et ceux dont le rendement est supérieur, une prime pouvant atteindre 10 %. Pour appliquer ce programme, on évaluera le rendement de chaque gestionnaire en fonction des réalisations ou des résultats prévus qui auront été déterminés d'avance.

Pour améliorer les normes générales, on a établi des lignes directrices afin de définir avec plus de précision quelles aptitudes en gestion, outre leur compétence technique, devraient posséder les personnes qui veulent devenir membres du groupe de la gestion supérieure et accéder éventuellement au groupe de la direction. Ces qualifications générales ont été divisées en cinq catégories : connaissances, aptitudes, rendement, passé, expérience, capacités (ce dernier point incluant les qualités personnelles). On tentera de découvrir les gestionnaires prometteurs au début de leur carrière afin de leur confier des tâches qui comportent de plus en plus de défis. Les gestionnaires

## CATÉGORIE DE LA GESTION

La catégorie de la gestion se compose des fonctionnaires supérieurs jusqu'au niveau de sous-chef, c'est-à-dire qu'elle exclut les fonctionnaires nommés par le gouverneur en conseil. Elle regroupe les gestionnaires chargés d'exécuter les programmes gouvernementaux avec efficacité et efficacie. Elle procure également aux sous-chefs et aux autres gestionnaires des programmes nouveaux et plus souples en matière de personnel ainsi que les pouvoirs nécessaires pour en atteindre les objectifs.

La catégorie englobe quelque 4 000 gestionnaires répartis dans deux groupes: le groupe de la direction et le groupe de la gestion supérieure. Lors de la transposition (soit le 1<sup>er</sup> avril 1981), le groupe de la direction comptait environ 2 200 gestionnaires et celui de la gestion supérieure environ 1 800.

La nouvelle catégorie a été établie et mise en application grâce aux avis et à la participation directe d'un grand nombre de gestionnaires supérieurs des ministères et des organismes centraux. On a créé le Comité interministériel de la politique du personnel relative à la direction qui avait un rôle consultatif dans la création de la nouvelle catégorie. Ce comité existe toujours.

Le système de classification utilisé ressemble à celui qui est appliqué aux gestionnaires de diverses organisations privées au Canada. Il s'agit en fait d'un système de cotation numérique servant à évaluer les postes de gestion sous trois principaux rapports: la compétence, la résolution des problèmes et l'imputabilité.

La plupart des postes de gestionnaires des groupes de la médecine et du droit sont exclus. Ces groupes sont restreints et il n'y a pas tellement d'échanges entre eux et d'autres postes de gestionnaires. Les avocats et médecins fonctionnaires qui sont sous-chefs adjoints sont cependant inclus dans la catégorie de la gestion.

Le groupe de la direction comporte cinq niveaux ou échelles de traitement, chacun comprenant un taux de traitement minimum et maximum, et le groupe de la gestion supérieure, qui précède immédiatement le premier niveau du groupe de la direction, ne comporte qu'une seule échelle de traitement. Ce dernier groupe est, en fait, celui où l'on recrute pour les niveaux de la direction.

Il est inutile d'apporter beaucoup plus de précisions ici puisque chaque gestionnaire a reçu un guide explicatif sur la nouvelle catégorie de la gestion ou en recevra un au moment de sa nomination. Cependant, il pourrait être intéressant de rappeler pour quoi la nouvelle catégorie de la gestion a été créée et de souligner quelques-unes de ses caractéristiques.

C'est au moyen de cette nouvelle catégorie qu'on peut établir des politiques du personnel pour les gestionnaires supérieurs en vue d'améliorer à la fois l'exercice de la gestion par les cadres supérieurs de la Fonction publique et la gestion de ces employés, grâce à de meilleures méthodes de dotation, de formation, de classification, d'affectation, d'examen du rendement et d'imputabilité.





# TABLE DES MATIÈRES

|      |                                                                     |
|------|---------------------------------------------------------------------|
| PAGE |                                                                     |
| 1    | Catégorie de la gestion . . . . .                                   |
| 4    | Administration du personnel . . . . .                               |
| 9    | Lignes de conduite et éthique . . . . .                             |
| 16   | Organisation . . . . .                                              |
| 19   | Classification . . . . .                                            |
| 23   | Planification des ressources humaines . . . . .                     |
| 26   | Dotation en personnel . . . . .                                     |
| 41   | Langues officielles . . . . .                                       |
| 45   | Égalité d'accès à l'emploi . . . . .                                |
| 50   | Réaménagement des effectifs . . . . .                               |
| 53   | Examen du rendement et évaluation de l'employé . . . . .            |
| 56   | Formation . . . . .                                                 |
| 61   | Discipline . . . . .                                                |
| 64   | Procédures de recours . . . . .                                     |
| 68   | Relations de travail . . . . .                                      |
| 76   | Rémunération . . . . .                                              |
| 79   | Conditions d'emploi . . . . .                                       |
| 81   | Initiation des employés et communications internes . . . . .        |
| 82   | Hygiène et sécurité professionnelles . . . . .                      |
| 83   | Aide aux employés . . . . .                                         |
| 84   | Primes d'encouragement . . . . .                                    |
| 87   | Conclusion . . . . .                                                |
| 88   | Appendice A: Lexique . . . . .                                      |
| 105  | Appendice B: Organismes consultatifs . . . . .                      |
| 113  | Appendice C: Listes des principaux documents de référence . . . . . |



Le présent guide a été rédigé à l'intention des membres de la nouvelle catégorie de la gestion de la Fonction publique fédérale qui existe officiellement depuis le 1<sup>er</sup> avril 1981. Chaque membre de la catégorie en recevra un exemplaire.

Comme l'indique le titre, le guide donne aux gestionnaires un aperçu général des règles et pratiques qui s'appliquent en matière de personnel dans la Fonction publique fédérale. Il n'a pas été conçu comme «manuel d'instructions» et ne peut certainement pas remplacer le *Manuel de gestion du personnel* (MGP) ni les connaissances des spécialistes dans les divers domaines.

En résumé, le guide a pour but de décrire toutes les questions de personnel dont les gestionnaires doivent tenir compte et d'attirer leur attention sur les problèmes auxquels ils pourraient avoir à faire face.

Ce guide a été préparé conjointement par le Secréariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique étant donné que les principales questions de personnel relèvent pour la plupart de ces deux organismes. Ces derniers en partagent également les coûts de préparation et de distribution.

Bien que nous ayons tenté d'aborder la plupart des sujets qui intéressent normalement les membres du groupe de la gestion supérieure et du groupe de la direction dans tous les ministères et organismes, le guide n'est pas exhaustif. Par exemple, nous avons omis ou seulement examiné brièvement les questions de personnel n'intéressant que quelques ministères. Cela a été fait intentionnellement afin que le guide soit assez succinct. Nous avons également pensé que les gestionnaires pouvaient facilement se renseigner au sein de leurs propres ministères sur les questions de personnel d'ordre interne.

Nous avons tâché de donner plus de détails dans les sections portant sur des domaines où un grand nombre de gestionnaires doivent prendre des décisions, par exemple dans le chapitre sur la classification et d'être plus brefs dans les chapitres servant principalement à informer, par exemple, dans celui sur l'administration du personnel. Soulignons également que pour beaucoup de gestionnaires axiaux supérieurs qui oeuvrent dans la Fonction publique depuis plusieurs années, une bonne partie du contenu du guide leur sera déjà connue. Le guide sera donc plus utile aux nouveaux membres de la catégorie de la gestion qui ne faisaient pas partie de la Fonction publique et à ceux qui occupaient, dans la Fonction publique, un poste où ils ne s'occupaient que de quelques domaines bien précis.

Comme nous l'avons indiqué dans la conclusion, nous prévoyons rééditer le guide dans deux ans environ. Ainsi, nous aurons pu obtenir des commentaires sur son contenu et sa présentation. De plus, les politiques relatives au personnel étant en constante évolution, un tel délai apparaît raisonnable. C'est pourquoi ceux qui entre autres desireront être sûrs de la politique à appliquer à un moment donné doivent consulter le *Manuel de gestion du personnel* (MGP) et le *Manuel de la politique administrative* (MPA) du Conseil du Trésor, le *Manuel de dotation en personnel* de la Commission de la Fonction publique (CFP) et les directives pertinentes de ces deux organismes qui paraîtront dans l'intervalle.



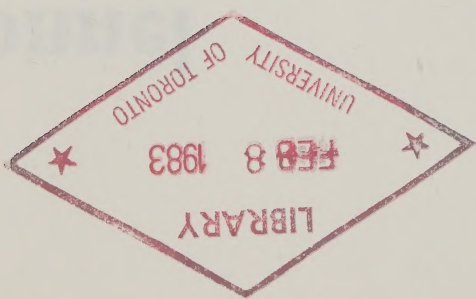
Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
et  
la Commission de la Fonction publique  
ont produit conjointement  
*Personnel – Guide du gestionnaire*

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1982  
En vente au Canada par l'entremise de nos  
agents libraires agréés  
et autres librairies  
ou par la poste au :

Centre d'édition du gouvernement du Canada  
Approvisionnement et Services Canada  
Ottawa, Canada. K1A 0S9

N° de catalogue BT43-76/1982  
Canada: \$5.00  
à l'étranger: \$6.00

Prix sujet à changement sans avis préalable



# Personnel

## Guide du gestionnaire

Direction de la politique du personnel  
Novembre 1982





# Personnel

## Guide du gestionnaire

Canada